Ministère de l'enseignement supérieur,
de la recherche scientifique
et de la technologie

Université de Tunis el Manar

INSTITUT SUPERIEUR DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Mémoire pour l'obtention du Mastère en Sociologie de l'entreprise

Sujet : Dénonciation et délation en milieu organisationnel :

Techniques de management ou perversion de la communication ?

Etude de cas : Tunisair

Dirigé par :
Monsieur Karim BEN KAHLA

Rédigé par:
Mademoiselle Khaoula BEN MANSOUR

Année Universitaire 2006-2007

A mes adorables parents Mohamed Najib et Fadhila,
A Monia, Meriem, Amina et Yassine

A Toute la famille Ben Mansour, Sellami et Sebai

Et une dédicace toute particulière à Mohamed Walid Sebai

Remerciements

Mes premiers remerciements sont adressés à Monsieur Karim Ben Kahla, qui m'a permis de travailler sur un sujet aussi intéressant qu'enrichissant. De même, je voudrai saluer l'écoute, la patience et les conseilles qu'il n'a cessé de me prodiguer tout au long de cette recherche.

D'autre part je voudrai remercier Mr Lotfi Meddeb ainsi que toute la direction des ressources humaines de Tunisair, qui m'ont accueilli au sein de leur équipe durant mon stage.

SOMMAIRE

Bibliographie

Annexes

Avec l'avènement de nouveaux dirigeants et penseurs des firmes ou des entreprises tels que Taylor, Ford ou Fayol, les sciences de l'organisation se sont imposées, dès le début du siècle dernier, comme discipline à part entière. En effet, les nouveaux « *organisateurs* » [1] sont différents des précédents qui jusque là, gouvernaient l'entreprise de part la propriété du capital.

Lorsque le divorce entre gouvernance et propriété patrimoniale fut consommé, de nouvelles pratiques et nouveaux usages voient le jour dans le monde de l'entreprise. De même Denis Segrestin affirme que les « *sciences de l'organisation-le management -ont pris leur essor sur ces bases, en tant que sciences appelées à régler des systèmes autonomes, affranchis de la sujétion patrimoniale.*[2] ».

C'est dans ce contexte de « *révolution silencieuse* [3]», au sein même de l'organisation que cette dernière apparaît comme le symbole d'une nouvelle ère, d'un siècle, « *le XXe siècle fut bel et bien celui des organisations* [4]». Catherine Ballé avance à ce propos, que « *la place prédominante donnée à l'organisation et aux organisations doit être ainsi associée aux processus de croissance, aux phénomènes de masse, à la concentration des structures et à la complexité de leur management*[5] ». En effet, *les sociétés « modernes », « avancées » et « développées »* sont aussi qualifiées de *« sociétés organisées » ou « sociétés d'organisations »* [6] ». Les organisations sont un phénomène sociétal de part le temps que l'on passe dans ces microcosmes humains.

De ce fait, en reproduisant à échelle réduite les mécanismes propres à toute culture (« *l'habitus, la doxa, l'illusio* »[7]) il devient évident que « *toute analyse scientifique des organisations peut donc s'appuyer ou, inversement, n'échappe pas, à une perception immédiate et banalisée de la dimension organisée du monde économique et social* [8]». Par conséquent, certains comportements sont reproduits dans le milieu organisationnel comme prolongement d'un milieu social. L'un de ces comportements auquel nous allons nous intéresser est celui de la « délation ».

---

[1] Segrestin, D. (1992). *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin, p 72.
[2] Ibid.
[3] Ibid.
[4] Ibid, p 73.
[5] Ballé, C. (1990). *Que sais-je ? Sociologie des organisations*, n º2499, Paris, PUF, p 7.
[6] Ibid., p 3.
[7] Golsorkhi, D., Huault, I., (2006). « Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique », *Revue française de gestion*, vol 32, n°165, p 22.
[8]Golsorkhi, D., Huault, I., (2006), « Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique », *Revue française de gestion*, vol 32, n°165, p 22.

A l'heure actuelle où nous assistons à la profusion de nouvelles théories en management et en sciences de l'organisation, il pourrait paraître anachronique ou désuet de traiter de la « délation », surtout lorsque les entreprises sont censées ne plus étouffer les individus ou les salariés qui les composent. Ceci ne veut pas dire que la pratique n'existe pas. Bien au contraire, la délation vit dans l'ombre de toute organisation sociale, politique et même économique.

Cependant, le sujet refait surface ces dernières années avec le scandale d'Enron et l'adoption en 2002 par les Etats-Unis de la loi Sarbanes-Oxley (nom des deux sénateurs qui rédigèrent le texte de loi)[9]. C'est ainsi que l'on institutionnalise le concept de « whistleblowing ».

Mais le débat ne reprend que lorsque les dispositions de cette loi se voient imposées à toutes les entreprises cotées à Wall Street, des entreprises de toutes nationalités confondues. Paradoxalement, l'une des dispositions prévoit la création de « lignes éthiques », de numéros à la disposition des salariés pour dénoncer tout acte répréhensible.

En France, les détracteurs de cette loi, la CNIL [10]entre autres, utilisent un tout autre terme, aussi peu imagé que l'expression anglaise « coup de sifflet ». Il s'agit de « délation », terme qui porte en lui une connotation éthique et morale importante, synonyme de trahison et de pratiques dignes des régimes totalitaires.

Face à un problème non seulement de traduction mais surtout éthique, le gestionnaire et le législateur étudient les répercussions d'une telle loi. De même que « *les fondements et les formes du jugement de valeur, en terme de bien ou de mal, de juste ou d'injuste, appliqué aux décisions et pratiques de gestion, font ainsi l'objet de nombreux travaux* [11] » sur les questions éthiques et les rapports salariales et hiérarchiques voir même de pouvoir.

En effet, ne s'agit-il pas là de « normaliser » la délation, une pratique qui fut longtemps la fille illégitime du pouvoir, un tabou qui dérange et que l'on ne veut en aucun cas évoquer ? Pourquoi ? Serait-ce parce que l'on touche de près au pouvoir, la clef de voûte de l'organisation. Le whistleblowing ou la délation sont-ils tous deux liés aux « *jeux de pouvoir* [12]» dans l'organisation, ou bien s'agit-il d'un

---

[9] Doublet, J.M., (2005), « Editorial : Secret et responsabilité », *Revue française de gestion*, vol 31, n°156, p 1-2.
[10] Crouzillacq, P., (2005), « La CNIL dit non à la délation en entreprise », http://www.01.net.com/article/281407.htm/.

[11] Courrent, J-M. (2003). « Ethique et petites entreprises », *Revue française de gestion*, n°144, p 138-151.

[12] Mintzberg, H. (1987). *Le pouvoir dans l'organisation*, Paris, Edition d'Organisation, p 3.

problème culturel ? La délation serait-elle plus acceptable dans un contexte de mondialisation, où l'entreprise est souvent dirigée par des actionnaires, qui sont eux-mêmes les salariés de celle-ci ? Si dans leur rôle d'actionnaires, ils sont amenés à jouer les rôles de garants d'une certaine éthique et d'une bonne gestion, seront-ils aussi « tolérants » envers les éventuels « déviations » de leurs collègues ?

Au fil de ce mémoire, nous tenterons de répondre à la question suscitée et que nous reformulons de la sorte :

Comment définir le whistleblowing et la délation, s'agit-il d'une simple nuance dans la traduction, ou une divergence dans la pratique. Et comment le management perçoit ces deux pratiques ? Font–elles partie des techniques ordinaires du management ? Sont-elles le produit d'un style de commandement particulier ?

Nous tenterons de répondre à ce système de questionnement par une exploration théorique qui nous permet d' « *élaborer de nouveaux construits théoriques*[13] ». Face à une littérature peu abondante, il est en effet important de mettre en relation ou d' « *opérer un lien entre* [14]» les différents champs théoriques et les disciplines qui délimitent notre cadre conceptuel.

A partir de la définition des concepts et de l'enquête exploratoire, nous tenterons de répondre à deux propositions de recherche émises :

- Il existe une relation entre le pouvoir, la délation et le whistleblowing. La première serait l'influence du pouvoir et la seconde la remise en cause de ce dernier.
- La délation ou le whistleblowing ne sont que le diagnostic d'un management déterminé. La délation serait l'héritage d'un management paternaliste contrairement au whistleblowing qui responsabilise ou démocratise le pouvoir au sein de l'organisation.

Pour ce faire notre démarche développera deux axes majeurs : un premier axe purement théorique et un second axe empirique.

[13] Thiétart, R-A. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p 66.
[14] Ibid.

Dans un premier chapitre, nous nous proposerons d'analyser ce que l'on entend par délation et par whistleblowing. Ces mots portent en eux, une certaine connotation et une histoire que le législateur ou le gestionnaire ne doit en aucun cas omettre pour appliquer l'une de ces deux pratiques.

Cependant, quels sont les dangers d'une telle pratique, sur les individus et sur la remise en cause du système organisationnel ? Les lignes éthiques ne sont-elles pas des boîtes de Pandore qui risquent de bouleverser le fonctionnement des entreprises ?

Dans un second temps, nous essaierons d'analyser les logiques qui gouvernent les organisations à savoir la logique des acteurs, leurs actions au sein de celles-ci ainsi que les moyens employés pour optimiser leur pouvoir d'influence.

Enfin, nous verrons comment la délation ou le whistleblowing dépendent du management ou du type de gouvernance adopté par les entreprises.

Quant à la partie empirique de notre mémoire, elle sera constituée d'un troisième chapitre qui étayera les choix méthodologiques de notre « étude de cas » au prés de la compagnie tunisienne de navigation Tunisair. Au cours de cette partie nous présenterons tour à tour les méthodes de collecte des données, leurs caractéristiques ainsi que leurs atouts et faiblesses, en indiquant celles qui seront les plus adéquates.

De même pour répondre aux questions de recherches, que nous avons formulées, nous avons eu recours aux entretiens de type qualitatif, aux observations participantes et non participantes ainsi qu'à l'analyse documentaire.

PARTIE I

PARTIE

THEORIQUE

Chapitre I –

La délation ou le whistleblowing ?

L'ouverture des marchés boursiers à toutes les entreprises a eu comme conséquence l'alignement de ces dernières sur les mêmes politiques de gestion, d'audit financier et d'éthique. En effet, le diktat des investisseurs sur les marchés boursiers est tel que les firmes cotées doivent se prémunir de toute baisse de confiance en leurs résultats ou en leurs dirigeants afin d'éviter la perte de valeur boursière.

C'est dans un contexte de scandales financiers et de faillites de grands groupes, tels que Enron et World Com aux Etats-Unis, que le Sénat Américain adopte la loi « Sarbanes-Oxley » en 2002. Cette loi vise à instaurer un nouveau mécanisme d'alerte au sein des sociétés afin d'éviter tout abus de pouvoir. Ainsi « le whistleblowing » trouve une base juridique qui légitimise sa pratique. Que faut-il comprendre par « whistleblowing », est-ce seulement la dénonciation d'actes frauduleux ?

Section I : Le whistleblowing ou la dénonciation

Sous section 1- L'institutionnalisation d'un concept en entreprise

1.1) La loi Sarbanes-Oxley

La loi Sarbannes-Oxley porte le nom des deux sénateurs, Paul S. Sarbanes et Mike Oxley, chargés de rédiger un texte de loi qui permette de faire retrouver la confiance aux investisseurs, sur un marché boursier secoué par les scandales financiers et plus précisément par la faillite du géant de l'énergie américain Enron.

1.1.2) Contexte d'adoption de la loi

Longtemps considérée comme la compagnie la plus dynamique du NASDAQ par les économistes et la presse spécialisée : « *Enron était la septième plus grande compagnie des Etats-Unis. Le magazine Fortune a plusieurs fois proclamé Enron, comme étant la société la plus innovante. Quant au New York Time, il l'a élevé au rang du meilleur lieu de travail américain.* »[15]. En effet, Enron va tout au long de l'année 1999 et les deux premiers trimestres de l'année 2001 afficher d'excellents résultats en bourses: « *les actions de la société avaient connu un augmentation des cours de 50% en 1999, et encore de 90% en 2000. Durant le premier trimestre de 2001, Enron a comptabilisé une augmentation de 20 pour cent de ce qui était prévu pour ce trimestre là* »[16] or à la fin de l'année 2001 « Enron a fait faillite »[17].

Les résultats comptables étaient faux et ne traduisaient aucunement la réalité : « *truquage de comptes par ses dirigeants, ses administrateurs qui laissent faire, ses commissaires aux comptes aveugles ou qui laissent faire*[18] ». Cependant, le scandale n'éclate au grand jour qu'à la suite de l'alerte donnée par Sherron Watkins qui « *était*

---

[15] Lucas, N. (2004). « An interview with the United State Senator Paul S. Sarbanes », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 11, n°1, p 3.

[16] Ibid, p 4.

[17] Ibid.

[18] Didier, C. *Entre se soumettre ou se démettre : comment repenser les enjeux de la loyauté pour les ingénieurs aujourd'hui ?* , [En ligne], Adresse URL : http://gdr-cadres.cnrs.fr/pdf/DidierJ10.pdf

vice présidente chez Enron lorsqu'elle a écrit au PDG Ken Lay demandant à ce qu'une enquête soit investie » [19].

Cet acte ne fait pas figure d'acte isolé, une autre « *héroïne des temps modernes*[20]» va agir de la sorte, chez World Com. Il s'agit de Cynthia Cooper et Sherron Watkins qui en 2002 ont été nommées par « *Time Magazine, « personnes de l'année»*.[21] Toutes deux ont alerté la hiérarchie sur les fraudes comptables de leur société respective. En portant aux nues ces personnes, il est évident que la pratique du whistleblowing devient une pratique à promouvoir au sein de l'action managériale. C'est dans ce contexte qu'apparaît la loi « Sarbanes-Oxley ».

1.1.2) Les dispositions de la loi

Les orientations de la loi Sarbanes-Oxley visent à réduire au maximum les risques de fraude au sein des compagnies et des grands groupes industriels cotés à Wall Street, six mesures servent de grandes lignes au texte de loi :

- Peine de prison infligée à tout dirigeant qui commet une fraude financière (peine qui peut aller jusqu'à vingt cinq ans).
- Facilité et fiabilité pour l'obtention des informations comptables par le biais des nouvelles prérogatives accordées à la SEC[22] : adoption de normes comptables qui permettent une normalisation des bilans de toutes les entreprises.
- Faire appel de plus en plus souvent à des comités de vérification indépendants, tels que les cabinets d'audit externes à l'entreprise afin d'éviter tout abus ou toutes pressions hiérarchiques.
- Cooptation de codes éthiques qui puissent normaliser les processus d'alerte en cas d'abus avec l'adoption d'une charte éthique, allant jusqu'à autoriser l'installation de lignes téléphoniques éthiques à l'intérieur et à l'extérieur de

---

[19] Verschoor, C.C. (2003). « Are « Whistle-Blowers » Heroes or just doing their job ? », *Strategic Finance*, vol 84, n°9, p18.

[20] Didier, C. *Entre se soumettre ou se démettre : comment repenser les enjeux de la loyauté pour les ingénieurs aujourd'hui ?* , [En ligne], Adresse URL : http://gdr-cadres.cnrs.fr/pdf/DidierJ10.pdf

[21] Cori, N. « Pas de crédit pour la machine à cafter », Libération du Lundi 6 Mars 2006.

[22] Security Exchange Act, loi votée au lendemain du Black Thursday en 1929.

l'entreprise (à l'aide de centre d'appel garantissant l'anonymat aux dénonciateurs ou « whistleblower »).

1.1.3) Une loi exceptionnelle

L'originalité de cette loi, est qu'elle ne s'applique pas seulement au territoire américain, mais elle a pour ambition d'uniformiser, à l'échelle mondiale, les pratiques et l'éthique au sein de chaque société cotées à New York et pour chaque employé.

Ainsi, plusieurs pays ont vu et voient encore leur législation évoluer et se normaliser avec les dispositions déjà évoquées. En effet, l'Angleterre avec « The Public Interest disclosure act », le Canada, l'Australie, l'Allemagne, la France et la Tunisie, pour ne citer qu'eux, ont promulgué de nouvelles lois allant dans ce sens.

1.2) L'influence sur le marché d'une telle loi : cas de la Tunisie

1.2.1) Les dispositions de la loi tunisienne

Dans le JORT[23] du 21 octobre 2005, le législateur tunisien a promulgué de nouvelles lois, censées consolider la sécurité financière au sein des sociétés cotées en bourse. Le code des sociétés commerciales voit ainsi certains de ces articles renforcer la « *transparence de l'information financière* [24] », en obligeant chaque société à désigner un commissaire aux comptes.

De plus, ces modifications visent « *l'indépendance des commissaires aux comptes des sociétés* [25] » en ne renouvelant les mandats que trois fois pour une même personne physique ou morale.

De même que la présence des commissaires aux comptes devient obligatoire lors des assemblées générales. En effet l'art. 266 bis prévoit que « *le ou les commissaires aux comptes de la société sont obligatoirement convoqués pour assister à toutes les réunions du conseil d'administration ou de surveillance du directoire […] ainsi qu'à toutes les assemblées générales* [26] ». Ainsi, les commissaires aux comptes

---

[23] Journal officiel de la république tunisienne.
[24] JORT n° 84, titre premier, chapitre premier, 21 octobre 2005, page 2811.
[25] JORT n° 84, titre premier, chapitre deux, 21 octobre 2005, page 2811.
[26] JORT n° 84, titre premier, chapitre cinq, art.266 bis, 21 octobre 2005, page 2812.

ont une plus grande proximité, qui les conforte dans leur deux principaux rôles : ils contrôlent les états financiers des sociétés et influencent les décisions financières, stratégiques et politiques.

Mais la plus grande modification qui nous provient d'outre Atlantique et qui conforte les orientations fixées par la loi Sarbanes-Oxley c'est le titre deux du même JORT n° 84 du 21 octobre 2005, intitulé « *Renforcement de la politique de divulgation financière des sociétés et de leur bonne gouvernance* ». C'est plus précisément le chapitre premier qui oblige « *les sociétés faisant appel public à l'épargne* » à « *la création d'un comité permanent d'audit* ».

Toutes ces mesures visent à consolider le contrôle des états financiers afin d'éviter tout abus ou falsification de la comptabilité.

1.2.2) Le vide juridique de la loi :

Comme nous l'avons vu, les mesures prévues par le législateur s'arrêtent à la surveillance et au contrôle de la comptabilité des sociétés commerciales, sans toutefois proposer, en cas de fraude, la manière dont celle-ci peut être divulguée. Ainsi, le code répond en amont mais en aval il omet de fixer les règles de dénonciation des fraudes.

Que révèle ce silence de la loi? La loi Sarbanes-Oxley aurait-elle répondu à des situations qui ne correspondent pas à la réalité des entreprises et des marchés tunisiens ? La loi américaine est-elle en avance sur les traditions managériales tunisiennes ? Ou alors le législateur tunisien n'a pas souhaité s'avancer sur un terrain laissé en friche par son confrère français qui lui aussi émet des objections à la pratique du « whistleblowing ». La culture pourrait-elle présenter un obstacle à l'adoption de la Sarbanes-Oxley

Quelle place occupe le whistleblowing dans l'organisation ? Peut-on parler de dénonciation ou délation? S'agit-il d'une pratique exclusivement anglo-saxonne?

Sous-section 2- Définition et caractéristiques du whistleblowing

Plusieurs auteurs ont donné une définition au concept de whistleblowing, mais celles que nous avons retenues, car citées dans la plupart des articles scientifiques, sont celles de Near et Miceli ainsi que de Jubb. Il s'agit dans ce paragraphe de comprendre les mécanismes qui guident cette pratique pour mieux la définir par rapport à la délation.

2.1) Définition

2.1.1) Le whistleblowing ou le dilemme éthique

La définition du whistleblowing « *communément admise* [27]», est « *le fait que des membres de l'organisation rendent publiques des pratiques illégales, immorales ou illégitimes, qui sont de l'autorité de leur employeur, à des personnes ou à des organisations dont l'action peut changer la situation* [28] ». Le whistleblowing s'apparente donc plus à l'action de dénoncer, « *de signaler comme coupable à la justice, à l'autorité compétente*[29] » un acte considéré comme illégale ou contraire à la règle afin de produire des changements organisationnels.

Jubb (2000), il distingue six éléments qui caractérisent le whistleblowing : « *l'acte de divulgation, l'auteur, le sujet, la cible, le récipiendaire et le résultat (souhaité ou obtenu)* [30] ». De même, il l'assimile à « *un acte de dissidence d'accusation* [31]» qui sous entend une rébellion ou une insoumission à l'organisation ou même envers un collègue.

---

[27] Tavakoli, A.A, J.P Keenan, and B.Crnjak-Karanovic. (2003). « Culture and whistleblowing an emperical study of Croatian and United States managers utilising Hoftede's cultural dimensions», *Journal of business ethics*, vol 43, n°1/2, p 49-61.

[28] Bec, J., (2000), *Le devoir de divulgation-Le Whistleblowing : une éthique de la loyauté*, [En ligne], Adresse URL : http://www.enap.ca/document-pdf/observatoire/télescope/2000-juin-vol7num2.pdf.

[29] Le Petit Larousse Illustré 2006.

[30] Bec, J., (2000), *Le devoir de divulgation-Le Whistleblowing : une éthique de la loyauté*, [En ligne], Adresse URL : http://www.enap.ca/document-pdf/observatoire/télescope/2000-juin-vol7num2.pdf

[31] Ibid.

Ainsi, le whistleblowing, peut être un acte de résistance désintéressé, ou aussi prendre la forme d'un jeu au sein de l'organisation afin de permettre le changement soit de l'intérieur soit de l'extérieur de l'organisation.

2.1.2) Le whistleblowing ou la dénonciation ?

La dénonciation demeure une prise de décision personnelle qui obéit aux principes moraux que chacun acquiert puis développe tout au long de sa vie donc de sa socialisation. En effet, de par les instances familiales, éducatives et professionnelles dans lesquelles il évolue, l'individu acquiert une éducation, des valeurs et des principes censés dicter son comportement en société.

En effet toute société humaine développe un système de valeurs, de normes sociales qui lui sont propres, et qui peuvent dans un contexte mondialisé vue les différences culturelles et les représentations collectives présenter un obstacle aux organisations.

Les facteurs historiques forgent l'inconscient collectif. En effet « *le refus de dénoncer s'abrite souvent derrière des références historiques. De bonne ou mauvaise foi, l'Histoire est un puissant prétexte pour se taire* [32]». Le whistleblowing peut prendre aussi bien les formes de la dénonciation que la délation selon les acteurs, le temps et surtout l'espace. Ainsi, anglo-saxons et pays latins n'ont pas la même opinion sur la dénonciation ou la délation.

2.1.3) Caractéristiques et l'éthique du whistleblower

Les chartes éthiques ont fait leur apparition en France dans les années quatre-vingt dix, période durant laquelle on parlait « *d'une vague éthique [...] d'effet de mode en gestion* [33]».

Normaliser ou formaliser les habitus professionnels s'explique par « *le besoin* » d'écriture, résultat « *de la rupture des évidences* », du fait du contexte mondialisé dans lequel évolue l'Entreprise (dû également à un melting-pot ethnique et culturel). Aussi « une fracture de l'éthos » légitimise le fait que des *« instances normatives* [34]*»*

---

[32] Gayraud, J.F. (2005). *La dénonciation*, Paris, PUF, p 34.

[33] Gauthier, L. (2000). « L'impact des chartes d'éthique », *Revue française de gestion*, vol n°128, p77-87.

[34] Ibid.

voient le jour dans les organisations et dont le but est de « *décréter positivement le devoir faire afin de sauvegarder le consensus social* [35]».

Ainsi, Jensen (1999) définit l'éthique comme « *une préoccupation humaine concernant le degré de justesse impliqué dans des choix de conduites intentionnelles ou volontaires, touchant des valeurs morales telles que la justice, la bonté et la vérité et qui sont porteurs d'une capacité d'atteindre d'autres personnes d'une façon significative*[36]». Les valeurs morales étant au cœur du débat sur la dénonciation, le whistleblower se trouve obligatoirement amener à mener une réflexion éthique sur l'action à entreprendre et devoir tenir compte aussi bien de la légitimité d'un tel acte et du regard porté sur lui et son entourage professionnel .

Le portrait du whistleblower type décrit dans la littérature managériale est une personne qui « *a, au préalable beaucoup de crédibilité […] et de sérieux […] occupe en général au sein de l'organisation une position de pouvoir*[37] ». De plus, cette personne « *dénonce à visage découvert, ce qui augmente sa crédibilité* [38]». Cependant les qualités morales qui lui sont attribuées sont contre balancées par l'acte de dénonciation en lui-même.

En effet, le whistleblower porte généralement une accusation envers des faits, des agissements et surtout des personnes. L'on comprend ainsi la gravité des conséquences d'un tel acte mais il est difficile de connaître les motivations de ce dernier. Serait-ce le courage ? Quelles seraient alors les motivations de la dénonciation ?

De ce fait d'autres desseins mèneraient également au whistleblowing, « *un divulgateur peut cependant être motivé par la vengeance ou par la jalousie tout en étant un divulgateur efficace et vrai*[39] ». Ainsi, derrière le fait de dire une vérité se cache l'intention et la motivation de l'acte en lui-même.

---

[35] Ibid.
[36] Bec, J., (2000), *Le devoir de divulgation-Le Whistleblowing : une éthique de la loyauté*, [En ligne], Adresse URL : http://www.enap.ca/document-pdf/observatoire/télescope/2000-juin-vol7num2.pdf.
[37] Gauthier, L. (2000). « L'impact des chartes d'éthique », *Revue française de gestion*, vol n°128, p77.
[38] Ibid, p78.
[39] Ibid.

Même lorsque le whistleblowing n'est pas taxé de délation, il demeure toujours un comportement suspect.

Section II-Le whistleblowing et la délation : deux termes, une pratique ?

La Sarbannes-Oxley Act a beaucoup été assimilée à la délation en Europe, et plus particulièrement en France, non seulement par les syndicats mais aussi par de grandes institutions, telles que la CNIL[40]. Et c'est encore l'éthique ou la moralité de la pratique de la dénonciation qui est en cause. Cependant qu'elles sont les caractéristiques de la délation et comment apparaît-elle au sein de l'organisation ?

Sous section 1-La délation dans les organisations

Les gestionnaires omettent souvent que le système formel est indissociable du système informel et que le bon fonctionnement de l'entreprise est conditionné par la reconnaissance et même la valorisation de ce dernier. Ainsi Catherine Ballé cite F.J. Roethlisberger et W.J. Dickson lorsqu'ils affirment qu' *« il n'en demeure pas moins que sans elle aucune « organisation formelle » ne survivrait »*[41]. Cette découverte fondamentale pour les sciences de gestion fera du vingtième siècle l'apogée de l'école des « Relations Humaines » particulièrement grâce aux travaux d'Elton Mayo à la Western Electric Company entre 1927 et 1932.

1.1) Le système informel

Les recherches à Hawthorne vont mettre en exergue l'importance des facteurs exogènes au travail (à savoir l'éclairage et l'introduction de pauses) mais surtout l'importance des facteurs humains sur la productivité des ouvriers. Marquant ainsi une rupture avec les considérations théoriques qui jusque là prévalaient en sciences de

---

[40] La Commission nationale de l'information et des libertés un organisme français.
[41] Ballé, C. (1990). *Que sais-je ? Sociologie des organisations*, n °2499, Paris, PUF, p 32

l'organisation, la découverte du système informel au sein même de l'organisation va totalement bouleverser les règles en sciences de gestion.

En effet Weber et Marx, considérés comme théoriciens classiques, décrivent un système formel qui garantisse l'ordre, le rôle et le statut de chacun au sein d'un organigramme et qui est censé être accepté de tous (figure 1). Or c'est un autre monde qui vit en parallèle de l'organisation officielle.

1.1.1) Définition

Deux auteurs vont aussi mettre en valeur l'importance du système informel mais aussi les interactions qui caractérisent ce dernier. En effet Roethlisberger et W.J. Dickson définissent l'organisation informelle comme « *le produit de l'interaction sociale entre les membres d'un groupe de travail ou industriel plus étendu* [42]». De ce fait, elle est le résultat de la rencontre des représentations, des valeurs et des normes sociales ainsi que de l'ethos des individus au sein de l'organisation (voir figure 1.1 et 1.2).

Cette rencontre est un modus vivendi entre les acteurs. Chaque force sociale essaie de tirer les plus grands avantages dans le « para organigramme » de l'organisation informelle. Alors les forces en présence sont différentes de celles qui pourraient figurer sur un organigramme. Un schéma qui répond à des critères administratifs loin de toute spécificité humaine, psychologique ou sociale. De même que l'explication du comportement organisationnel peut trouver des arguments grâce à Bourdieu notamment avec la notion de « champs »..

1.1.2) « *Dynamique du « champs »* [43]»

Chaque poste de travail, chaque rang hiérarchique dépend de l'individu qui l'occupe, de ses « habitus » comme l'explique Bourdieu : « le champs » en l'occurrence ici l'organisation est un lieu *« de concurrence et de lutte, habité par des dominants et des dominés*[44] », l'organisation est un autre espace de socialisation ou

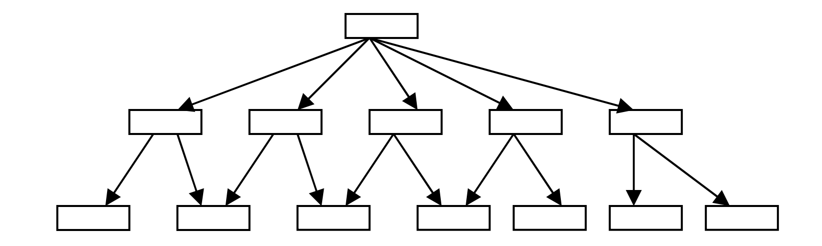
[42]Ballé, C. (1990). *Que sais-je ? Sociologie des organisations*, n °2499, Paris, PUF, p 32.
[43] Golsorkhi, D., Huault, I., (2006), « Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique », *Revue française de gestion*, vol 32, n°165, p 18.
[44] Ibid.

plutôt « *d'institutionnalisation* [45]» des points de vue dans l'habitus qui *« se traduit par des styles de vie et par des jugements* [46]».

De ce fait, nous pouvons dire que le système informel de l'organisation est le lieu, où tous types de comportements, voient le jour loin des restrictions « administratives » de l'organisation formelle. La délation est une pratique qui s'inscrit tout à fait dans ce schéma informel puisqu'elle permet au délateur d'étendre son influence en jouant du système formel à l'aide du système informel.

ORANIGRAMME CLASSIQUE

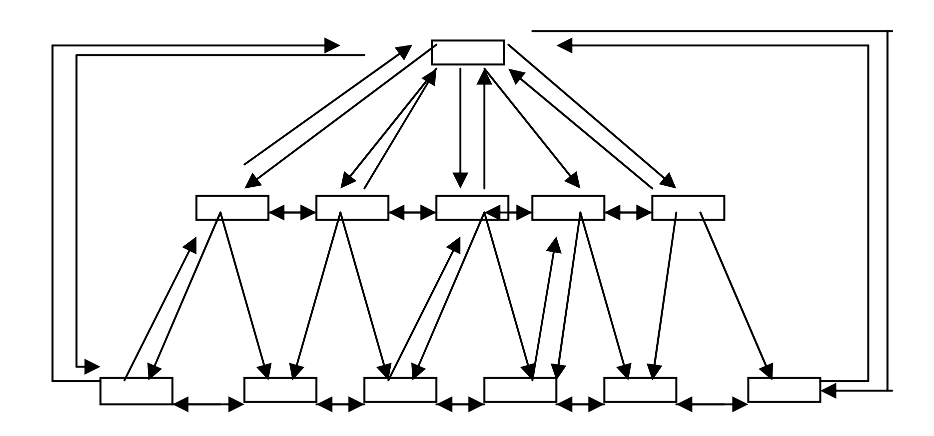
[45] Golsorkhi, D., Huault, I. (2006). « Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique », *Revue française de gestion*, vol 32, n°165, p 18.
[46] Ibid.



La direction de l’émission du pouvoir selon le schéma officiel :

<u>Figure 1.1 :</u> l’organigramme classique : schéma qui ne rend pas compte de la réalité interactionniste des relations entre les acteurs au sein de l’organisation.

<u>PARA ORGANIGRAMME : ORGANISATION INFORMELLE</u>



La direction des influences et des forces en place :

<u>Figure1.2 :</u> la double direction des flèches insistent sur les interactions qui existent tout au long de l’accomplissement du travail et qui n’épargnent aucun rang hiérarchique.

<u>1.2) Définition :</u>

1.2.1) Définition de la délation dans la langue française :

L'acception du mot « délation » dans le Larousse, correspond à une « *dénonciation intéressée et méprisable* [47]».

Le terme « délation » ne figure pas dans le dictionnaire étymologique Larousse[48], car son entrée dans la langue française s'est faite par le nom « délateur ». L'apparition de ce terme dans la langue française se fait en 1538, il provient du latin *delatore* et comme « *la quasi-totalité* [49] » des étymons latins en langue française, il est issu de « l'accusatif » latin.

Ce n'est que plus tard, en 1549, que le terme *delatio* donnera délation. Le mot latin désigne alors la dénonciation. En entrant dans la langue française, il devient synonyme de « *dénonciation intéressée et méprisable* [50] ». Quant à l'adjectif « délétère », il fera son apparition en 1863, il est issu du grec *dêlêterios* qui a pour définition « malsain » et il gardera ce même sens aujourd'hui.

Pour comprendre l'entrée de ce terme dans la langue française, il faut s'intéresser à son évolution diachronique et à la période à laquelle correspond la date 1538 ?

En effet, elle correspond à l'Inquisition, institution de tribunaux religieux, d'abord en Espagne puis elle s'étendra vers tous les pays du sud de l'Europe, pays chrétiens catholiques, afin de combattre toutes les hérésies.

Le Royaume de France va inciter à la délation pour combattre l'hérésie cathare puis elle s'étendra à la dénonciation de toute personne considérée comme infidèle. D'ailleurs le terme « mouchard » trouve son origine du nom d'un inquisiteur Mouchay sous François II, dont les espions ont repris son sobriquet pour le surnommer « *mouchards* [51]». Par la suite le régime de la Terreur fera de la délation son farouche allié pour dénoncer les ennemis de la révolution.

A partir de ces événements, nous comprenons que les termes « délation » et « délétère » ont immergé dans des contextes politiques très particuliers, notamment

---

[47] Garnier, Y., Nouveau Larousse Encyclopédique, Bologne, 1998.

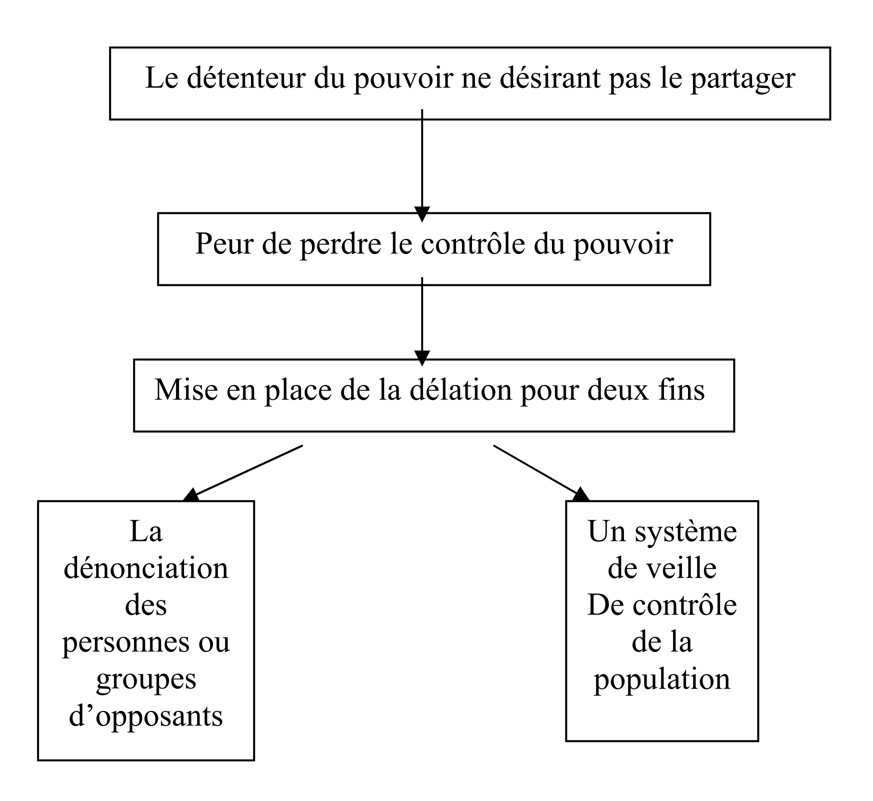
[48] Dubois, J., Mitterrand, H., Dauzet, A., Dictionnaire Etymologique, Larousse, Paris, 2001.

[49] Ibid.

[50] Garnier, Y., Nouveau Larousse Encyclopédique, Bologne, 1998.

[51] Gayraud, J.F. (1995). *La dénonciation*, Paris, PUF, p 75.

lorsque le pouvoir en place craignait qu'il soit remis en cause. Ce dernier se caractérise par une absence totale de séparation des pouvoirs, une absence de reconnaissance de liberté de croyance ou de penser et une volonté de dicter le comportement des individus. De même qu'à travers l'histoire, un certain nombre de régimes politiques ont adopté la délation comme moyen de contrôle de la population et comme système de veille contre tout ennemi politique.



<u>Figure 1.3</u> : Schéma des mécanismes de mise en place de la délation

A travers notre analyse historique, nous découvrons que la délation a toujours était synonyme d'une dénonciation intéressée. L'une des premières délations que nous connaissons à travers les faits historiques est celle de Judas, le treizième apôtre, qui pour une trentaine de pièces d'argent dénonça Jésus aux romains.

Quant à la Grèce Antique, « *la dénonciation est institutionnalisée et s'incarne désormais dans la figure type du sycophante*[52] ». Ces derniers reçoivent de la Cité, une prime sur tout délit dénoncé et l'inverse est vrai : s'il advenait que le délateur mente il serait condamné à une amende et une privation en partie de ces droits civiques. Ainsi le sycophante fait de la délation une profession, un métier.

Cependant une pratique à Venise nous interpelle : une caisse était placée dans la gueule des lions en marbre ou en cuivre, ornant la ville, et dans cette caisse une ouverture permettait aux délateurs d'introduire leurs lettres anonymes. A ce propos Montesquieu dans l'Esprit des lois disait : « *une bouche de pierre s'ouvre à tout délateur à Venise ; vous direz que c'est celle de la tyrannie*[53]».

En d'autres termes, nous pouvons dire que la délation est loin d'être un phénomène culturel, elle ressurgit dans les moments où le pouvoir devient un enjeu vital pour une idéologie, une religion ou un système de gouvernance.

Au vingtième siècle les régimes totalitaires, nazis et staliniens entre autres, vont aussi institutionnaliser la délation comme système de surveillance des comportements suspectés de menacer l'ordre établi. Lors de la seconde guerre mondiale, avec le gouvernement de Vichy dans la France occupée et plus tard pendant la guerre froide, avec le Maccarthysme aux Etats-Unis et « la chasse aux sorcières ».

1.2.1.2. Dans la langue arabe :

Dans la langue arabe littéraire, nous retrouvons plusieurs synonymes de la délation cependant chacun de ces termes présente une nuance, un enrichissement qui confère au mot une dimension particulière. En arabe littéraire nous avons retenus quatre termes qui désignent la délation : « alwishéya », « alnamima », « alkawéd » et « aldayouth » pour le délateur que nous retrouvons dans « Lissen el aarab [54]». Prenons

[52] Gayraud, J.F. (1995). *La dénonciation*, Paris, PUF, p 67.
[53] Ibid. p 76.
[54] Encyclopédie de la langue arabe subdivisée en neuf volumes.

par exemple « alnamima », le linguiste arabe Ibn Mandhur défini ce terme comme le fait « *de changer les évènements dans le but de servir ses intérêts*[55] ».

De même on retrouve le synonyme « *el namima* [56] », terme lourd en connotation religieuse puisqu'il figure parmi les sept péchés capitaux en Islam (« al kabé'ir »). Cependant lors de notre étude terminologique, nous avons remarqué que le terme « alkawéd » est présent dans le dialecte tunisien mais avec un sens tout à fait différent de celui de l'arabe littéraire. En effet le choix du terme « kawéd » pour désigner le délateur présente un cas intéressant à étudier. Dans l'arabe littéraire « alkawédou » signifie une personne qui ne protège nullement la vertu ou la sacralité de ses proches ou des membres de sa famille notamment de sexe féminin « alhorma ».

Historiquement et culturellement nous savons que les pays tribus arabes et berbères considèrent que l'honneur d'un clan est rattaché au respect de certaines valeurs comme l'hospitalité, l'esprit chevaleresque ou encore l'obligation de venger le sang par le sang et enfin de veiller sur « alharim » c'est-à-dire sur les femmes de la maisons. Ainsi le sacré de la maison ne doit être dévoilé aux inconnues sous peine de s'attirer le rejet de la communauté puisque le déshonneur s'abattrait sur tout le clan dans son ensemble.

De même le dialectal tunisien a opéré une digression en désignant le délateur de « kawéd » puisque ce dernier ne protège plus le caractère sacré de la parole de son entourage.

Ainsi nous pouvons constater le caractère sacré des mots, de la parole et du discours vrai dans la culture arabe.

Apres avoir vu l'entrée du terme « délation » dans la langue arabe et française nous allons dans ce qui suit définir la logique qui gouverne la délation.

1.2.2) La délation : Loyauté ou opportunisme ?

L'information est au cœur de la délation. En effet, la maîtrise d'un renseignement fut-il confidentiel peut changer la donne dans un système organisationnel. A ce propos Mintzberg juge « *que détenir l'information est une source de pouvoir* [57]», de ce fait certaines fonctions dans l'organisation disposent

[55] Ibn Mandhour. (2005). « *Lissen el aarab* », 4eme édition, Dar Sadr, Beyrouth.
[56] Dhahabi, H.(1988). « Al kaba'ir ». Ezzarka. Aman.
[57] Mintzberg, H. (1990). *Le pouvoir dans les organisatio*ns, Paris, Editions d'Organisation, p 264.

d'un pouvoir conféré non pas par une technicité particulière mais plutôt par une détention « *d'information confidentielle* [58]». En effet l'information délivrée n'est pas censée être connue du supérieur hiérarchique.

Le délateur, ici, comble les lacunes du système d'information du supérieur, puisque les tenants du pouvoir ne peuvent pas tout connaître par les moyens conventionnels et formels que leur offre l'organisation. Cependant, l'entreprise d'aujourd'hui irait-elle jusqu'à créer des sycophantes ?

De plus, ces acteurs occupent des « *postes stratégiques* [59]», non qu'ils soient hauts placés, bien au contraire. Mintzberg affirme que « *le pouvoir formel de ces personnes est souvent mince, mais la position centrale qu'elles occupent au milieu des flux du travail, leur assure un pouvoir informel considérable, voire un pouvoir politique* [60]». Le fait qu'elles soient placées « *à l'intersection des flots importants d'information et de communication interne* [61]», leur confère un « *pouvoir politique* [62]» qui se traduit par une maîtrise de l'information et même une gestion de cette dernière puisque « *il ou elle peut cacher des informations à certaines personnes, filtrer les informations transmises à d'autres, en ne leur communiquant que ce qui est utile* [63]».

Il s'agit non seulement d'une « livraison » d'informations mais aussi d'une « communication pervertie » puisque l'informateur donne des informations sciemment voulues et garde d'autres. Ici, la motivation est intéressée ce qui correspond à la définition de la délation du nouveau dictionnaire encyclopédique de Larousse.

Ce choix de vouloir « biaiser » la réalité organisationnelle, est loin de la loyauté à laquelle est tenu chaque membre de l'organisation. Dans le jeu de pouvoir et d'influence, tous les comportements ou les actions entreprises restent tributaires des personnes et de leur moralité. Quant à l'opportunisme, il se dessine clairement à travers le filtrage des informations délivrées.

Mintzberg désigne les acteurs qui généralement s'adonnent à ce type de pratique : « *ceux qui tirent la meilleure part, sont ceux qui sont quotidiennement au*

---

[58] Ibid.
[59] Ibid, p 265.
[60] Ibid.
[61] Ibid.
[62] Ibid.
[63] Mintzberg, H. (1990). *Le pouvoir dans les organisation*s, Paris, Edition d'Organisation, 265.

service de cette personne[64]» tels que « *les portiers*[65]» ou encore « *la secrétaire et l'assistant du PDG*[66]». Ce qui distingue ces personnes c'est qu'elles sont au contact de toute l'organisation mais elles côtoient les détenteurs du pouvoir de façon permanente et sans intermédiaire.

A la lumière de ces éléments nous tenterons de percer les réalités organisationnelles à la lumière de notre partie pratique. Cependant peut-on réellement comparer le whistleblowing à la délation ? Nous allons tenter de répondre à cette question dans la sous-section qui suit.

Sous section 2-Peut-on assimiler la délation au whistleblowing ?

Le whistleblowing et la délation sont des pratiques qui présentent des points communs sans pour autant s'assimiler.

Mintzberg (1990), traite d'un jeu qu'il nomme « *de coup de sifflet »*[67] traduction française du terme « whistleblowing », qu'il répertorie d'ailleurs comme parmi les jeux de pouvoir au sein de l'organisation. Voyons comment Mintzberg perçoit le whistleblowing et la délation.

2.1) Le jeu du coup de sifflet

Dans son ouvrage « *Le pouvoir dans les organisations* », Mintzberg classe les jeux auxquels jouent les « *acteurs ou détenteurs d'influence*[68]» afin de détourner « *le pouvoir légitime*[69]», qui comme nous l'avons déjà présenté est une acquisition faite par l'organigramme.

2.1.2) Remise en cause ou détournement du pouvoir légitime :

Le pouvoir est au cœur de notre problématique : chaque membre de l'organisation va tenter d'imposer son influence, ses idées, « *ses buts*

---

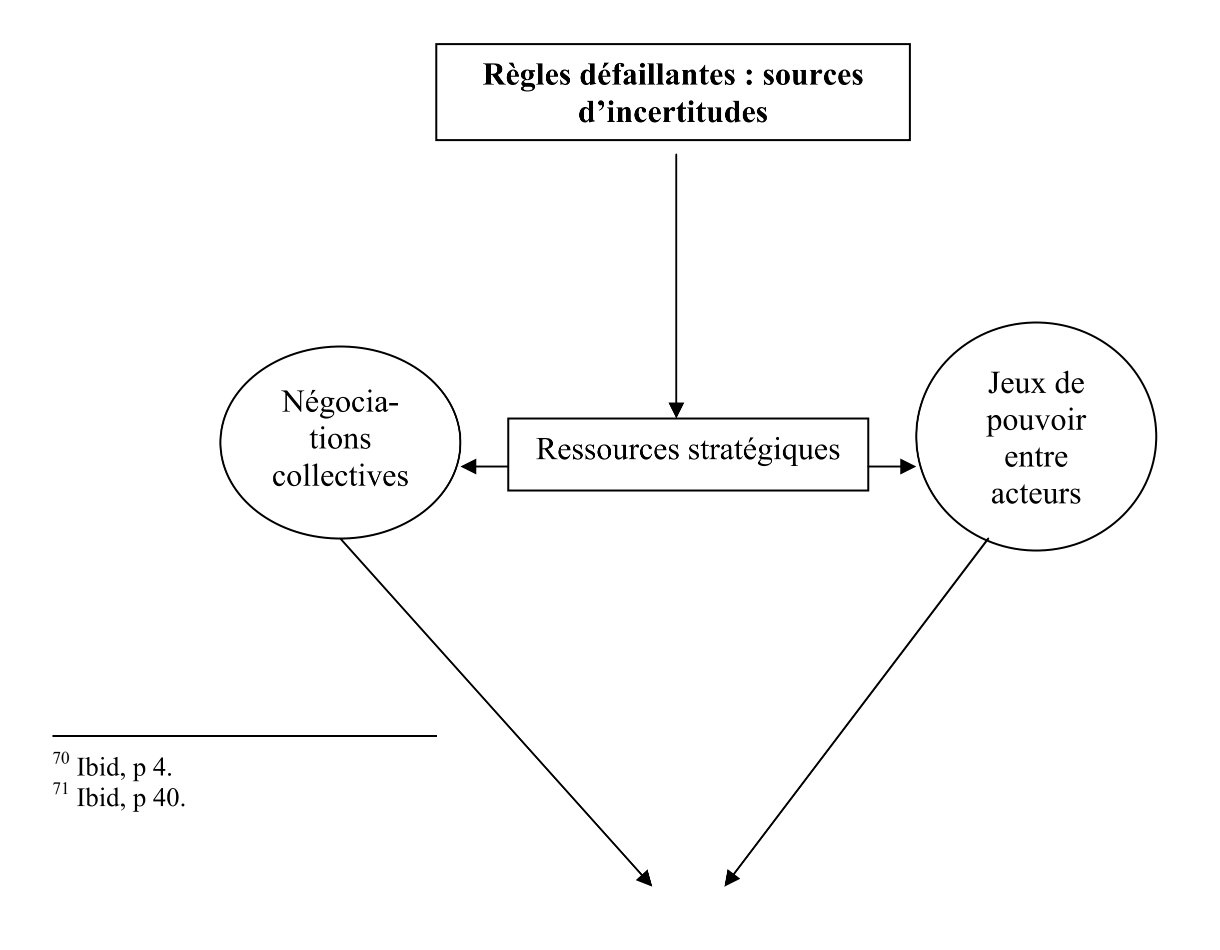
[64] Ibid, p 297.
[65] Ibid, p 264.
[66] Ibid.
[67] Mintzberg, H. (1990). *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Edition d'Organisation, p 266.
[68] Ibid, p 37.
[69] Ibid, p250.

organisationnels [70]» à travers le jeu à savoir la mise en place de stratégies politiques. Mintzberg cite Dahl analysant le changement de la sorte : « *A a le pouvoir sur B dans la mesure où A peut faire à B quelque chose que B, autrement, ne ferait pas* [71]». Dans la hiérarchie, les « A » sont en nombre plus importants que les « B ». Ces derniers détiennent le pouvoir décisionnel. Les « A » vont alors adopter des stratégies pour s'unir ou au contraire se confronter pour imposer leurs intérêts.

2.1.2) Le coup de sifflet : jeu politique

Mintzberg explique le recours aux jeux politiques par les acteurs au sein des organisations, comme une tentative de changement de cap ou de but organisationnel fixé à un certain niveau de la hiérarchie. Ces jeux sont au nombre de treize, parmi eux « le coup de sifflet ».

Mintzberg divise en deux parties les types de coalitions : les coalitions internes et les coalitions externes, le coup de sifflet figure parmi des coalitions internes.



[70] Ibid, p 4.
[71] Ibid, p 40.

Système social de coalitions

Figure 1.4 : Les relations de pouvoir d'après Sainsaulieu.[72]

2.2) Mintzberg : entre délation et coup de sifflet

D'après Mintzberg, le joueur « *siffle les coupables* [73]» vers « *un détenteur d'influence externe* [74]». Ainsi l'accusation est portée en dehors de l'organisation contrairement à la délation qui reste à l'intérieur de cette dernière. A ce propos, Mintzberg, à ce propos, relève « *que le délateur contourne le pouvoir légitime- le chaîne d'autorité, les compétences attestées ou idéologie reconnue-, et qu'il met en question cette légitimité, à la suite du comportement qu'il dénonce* [75]».

Cependant, on décèle une contradiction dans cette citation : en effet le joueur est désigné « délateur » alors que nous avons mis en exergue le fait que le propre de la délation c'est de se cacher derrière des motivations « *intéressées et méprisables* [76]» or ici « la délation » est faite auprès d'un détenteur d'un pouvoir extérieur à l'organisation donc qui ne peut présenter aucune forme de reconnaissance ou de rétribution à l'intérieur de l'institution économique.

[72] Piotet, F., et R.Sainsaulieu. (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presse de la fondation nationale des sciences politiques et ANACT, p 29.
[73] Mintzberg, H. (1990). *Le pouvoir dans les organisation*ns, Paris, Edition d'Organisation, p 297.
[74] Ibid.
[75] Ibid.
[76] Nouveau Larousse Encyclopédique, édition 2003.

Il s'agit donc d'un cas de dénonciation ou de « whistleblowing » tel que le définit la littérature managériale : « *le fait que des membres de l'organisation rendent publiques des pratiques illégales, immorales ou illégitimes, qui sont de l'autorité de leur employeur, à des personnes ou à des organisations dont l'action peut changer la situation* [77] ». De plus, le joueur dénonce un acte qu'il juge au désavantage de l'organisation. Ici, la recherche de l'intérêt de l'entreprise est le moteur et non une motivation douteuse ou personnelle.

Cependant Mintzberg qualifie le joueur de délateur au lieu de dénonciateur, pourquoi ? Pourquoi cette présomption qui ne discerne pas la délation de la dénonciation, actes tout à fait dissemblables et qui n'obéissent ni aux mêmes motivations ni aux mêmes mécanismes.

Jean-François Gayraud, dans un ouvrage consacré à la dénonciation, cite le Dictionnaire national du Bescherelle qui « distingue le délateur du dénonciateur : « *Ces deux termes emportent une idée défavorable : cependant le dénonciateur peut quelques fois être animé par le bien public ; le délateur, dans la véritable acception de ce mot, n'est mû que par des passions honteuses*[78] ». Le whistleblowing serait-il le pestiféré de la dénonciation ? Ou alors dénoncer induit-il automatiquement une compromission éthique du joueur ?

---

[77] Bec, J., (2000), *Le devoir de divulgation-Le Whistleblowing : une éthique de la loyauté*, [En ligne], Adresse URL : http://www.enap.ca/document-pdf/observatoire/télescope/2000-juin-vol7num2.pdf.
[78] Gayraud, J.F. (1995). *La dénonciation*, Paris, PUF, 286 p.

Chapitre II –

Le whistleblowing :

un management

malade ou stratégique ?

Dans le chapitre précédent, nous avons pu mettre en exergue que la pratique du whistleblowing et celle de la délation touchent de près au pouvoir. Ces deux pratiques contournent le pouvoir légitime et le remettent en cause. Pour réellement comprendre ces deux phénomènes, il est indispensable d'appréhender la notion de pouvoir, comme centre nerveux de l'organisation.

Les changements organisationnels sont tels, que les notions de pouvoir, d'autorité, de stratégie et de mangement sont redéfinies. De même que la relation des acteurs envers leur organisation se modifie, les salariés sont de plus en plus *« parties prenantes* [79]» du capital (« *stakeholders*[80] »), ils sont invités aux assemblées générales et impliqués dans la gouvernance.

De ce fait, les acteurs au sein des organisations sont sollicités pour jouer de nouveaux rôles conformes aux évolutions du management et de la gouvernance, considérée comme « *le management du management* [81]».

Les défenseurs de la « Sarbanes-Oxley Act » soutiennent que cette loi apporte une plus grande stabilité pour l'entreprise et une valorisation du rôle des salariés, mais

[79] Perez R. (2004). « La gouvernance de l'entreprise », *Sciences Humaines*, Hors-serie, n°44, p 1.
[80] Stakeholder Theory, théorie développée dans les années quatre vingt par Richard Freeman.
[81] Perez R. (2004). « La gouvernance de l'entreprise », *Sciences Humaines*, Hors-serie, n°44, p 1.

est-ce réellement le cas ? Le nouveau management demande-il aux salariés qu'ils abandonnent la délation pour le whistleblowing ? Les motivations de la dénonciation ne sont pas toujours claires, sommes nous face à l'infantilisation des cadres ? Ces nouvelles règles éthiques ne vont-elles pas vers une dégradation du climat social ? S'agit-il de désacraliser le pouvoir ou plutôt d'institutionnaliser la délation ? Dans ce cas sommes-nous devant un jeu de mots ?

Dans une première partie nous nous arrêterons sur la notion de pouvoir et sur ses composantes. Puis dans une deuxième section nous verrons comment le management traite la délation et le whistleblowing.

Comme nous avons pu le démontrer, les concepts de « délation » et de « whistleblowing » sont intimement liés au pouvoir. Cependant est-ce que chacun de ces concepts, traduit, à sa manière, un état d'esprit, une philosophie managériale, un contexte organisationnel précis ? Nous essayerons de trouver quels sont « les conditions » favorables à ces deux pratiques et comment le management s'accommode de ces pratiques : en use-t-il ou en abuse-t-il ? .

Section I–Le Management et le poids du pouvoir dans les organisations:

Sous-section 1 : « *Le pouvoir, une notion dichotomique* [82]»

1.1) Légitimité du pouvoir

1.1.1) Revue de la littérature classique

La notion de pouvoir est une notion dichotomique, généralement la littérature renvoie le « pouvoir » à l'« autorité », ce qui n'est d'ailleurs pas faux. Cependant la définition classique a souvent omis que « *le pouvoir a un caractère*

[82] Dessinges, C. (Page consultée le 21/12/2005).*Synthèse bibliographique : le concept de pouvoir dans les organisations*, [En ligne]. Adresse URL: http://enset-media.ac.ma:cpa/fixe/Pouvoir org.pdf

relationnel[83]», donc il englobe plusieurs subtilités telles que la négociation et les rapports interpersonnels.

Le pouvoir dans l'organisation est l'expression d'un rang hiérarchique octroyé par le système formel ou officiel. Cette légitimité dont jouit le pouvoir a été définie par Max Weber (….) comme *« la domination légitime*[84]» (les trois types de légitimité).

1.1.2) Le pouvoir : une notion à l'épreuve du temps

Mintzberg observe que l'acte de naissance du « *pouvoir formel ou officiel*[85]» est la coalition externe, de toutes les personnes physiques ou morales détenant le capital de l'organisation. Ainsi « *la notion de pouvoir fluide à l'intérieur et à l'entour de l'organisation*[86]» s'impose plus que jamais dans ce contexte de mondialisation : « *d'une organisation sans détenteurs d'influence, on est passé à un type d'organisation où pratiquement tout le monde est un agent influent*[87]».

Cependant, cette légitimité du pouvoir formel ne concerne plus seulement les dirigeants ou managers mais une « nouvelle race » de salariés qui est celle « *des dirigeants salariés*[88]» qui ont « *une emprise croissante […] dans la vie des grandes entreprises américaines*[89]. ». De ce fait, la légitimité du whistleblowing trouve toute sa place dans l'organisation d'aujourd'hui, puisque le jeu organisationnel sort de l'informel pour devenir formel.

Aussi certains acteurs au sein de l'organisation ne se contentent guère de cette distribution formelle ou officielle des rôles. Pourquoi ? Le leadership favorise-t-il de

---

[83] Vasquez Bronfman, S. (Pages consultée le 05/05/2006). *Pouvoir et participation dans la mise en œuvre de systèmes d'information*, [En ligne]. Adresse URL : http://Aim04_VasquezBronfman.pdf

[84] Ibid.

[85] Vasquez Bronfman, S. (Pages consultée le 05/05/2006). *Pouvoir et participation dans la mise en œuvre de systèmes d'information*, [En ligne]. Adresse URL : http://Aim04_VasquezBronfman.pdf.

[86] Mintzberg, H. (1990). *Le pouvoir dans les organisatio*ns, Edition d'Organisation, p 43.

[87] Dessinges, C. (Page consultée le 21/12/2005).*Synthèse bibliographique : le concept de pouvoir dans les organisations*, [En ligne]. Adresse URL: http://enset-media.ac.ma:cpa/fixe/Pouvoir org.pdf.

[88] Perez R. (2004). « La gouvernance de l'entreprise », *Sciences Humaines*, Hors-serie, n°44, p 1.

[89] Ibid.

telles inclinations ? Nous verrons comment le management fait face aux perpétuels assauts de la citadelle du pouvoir.

1.2) L'illusion de pouvoir:

1.2.1) La négociation :

Contrairement à l'autorité, le pouvoir n'est pas seulement un acquis, « *un attribut* [90]» de l'organisation formelle ou officielle. Le pouvoir, selon Crozier est « *une relation négociée* [91] » et comme dans toute négociation « *une logique instrumentale* [92]» s'impose.

Cependant comme dans toutes négociations, toutes les parties prenantes n'ont pas le même « poids organisationnel », ainsi chacune va mettre en œuvre des stratégies pour arriver à gagner en influence, à ce propos « *Mintzberg considère l'influence comme étant synonyme du pouvoir et utilise indifféremment l'un ou l'autre des deux termes.* [93]» Chaque acteur au sein de l'organisation va essayer de combler ses lacunes organisationnelles ou formelles par le jeu au sein du système.

1.2.2) Logique de la négociation

Les acteurs entrent dans une « r*elation réciproque déséquilibrée* [94] », ou chaque partie doit avoir « *une ressource à engager* [95]» et ce afin de procéder à l'échange lors de la négociation. Le pouvoir s'inscrit tout d'abord dans une relation d'échange où une des parties est plus systématiquement plus avantagée que les autres.

Crozier affirme, à ce propos, que « *c'est un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuni face à l'autre* [96]». Le jeu ne trouve de sens que lorsque les parties jouissent de

---

[90] Crozier, M., et E. Friedberg. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, p 56.
[91]Dessinges, C. (Page consultée le 21/12/2005).*Synthèse bibliographique : le concept de pouvoir dans les organisations*, [En ligne]. Adresse URL: http://enset-media.ac.ma:cpa/fixe/Pouvoir org.pdf.
[92] Ibid.
[93] Ibid.
[94] Crozier, M., et E. Friedberg. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, p 58.
[95] Ibid.
[96] Ibid, p59.

différents moyens d'actions et d'atouts qui leur permettent d'accroître leurs possibilités d'actions.

Sous-section 2 : Les stratégies des acteurs

Crozier est l'un des auteurs qui s'est le plus distingué dans la compréhension du comportement organisationnel. Avec la collaboration de E. Friedberg, Crozier analyse la « rationalité » qui guide les acteurs dans le système organisationnel.[97]

2.1) Une liberté d'action

Contrairement aux courants précédents, pour qui l'Homme a symbolisé, tour à tour, une main (Taylor) puis un cœur et une main (l'écoles des relations humaines), Crozier affirme qu'il est « *aussi et avant tout une tête* [98]».

Donc l'homme au sein de l'organisation ne croule pas sous le poids des contraintes et où il serait condamné à un état de passivité. En effet son intelligence, qu'elle soit intellectuelle, sociale ou émotionnelle fait de lui un acteur libre de penser, d'établir des stratégies mais surtout d'agir loin de tout déterminisme organisationnel.

L'organisation devient un objet d'étude imprévisible, puisqu'elle est « *contingente* [99] » à l'action des acteurs, tant cette liberté d'action suit un raisonnement dicté par les circonstances organisationnelles, qu'elles soient professionnelles ou personnelles.

2.2) Acteurs et opportunités

D'après Crozier, les acteurs établissent des buts « *rarement clairs et encore moins des projets cohérents* [100]» de part les contradictions et les incompatibilités qui les caractérisent sur le long terme.

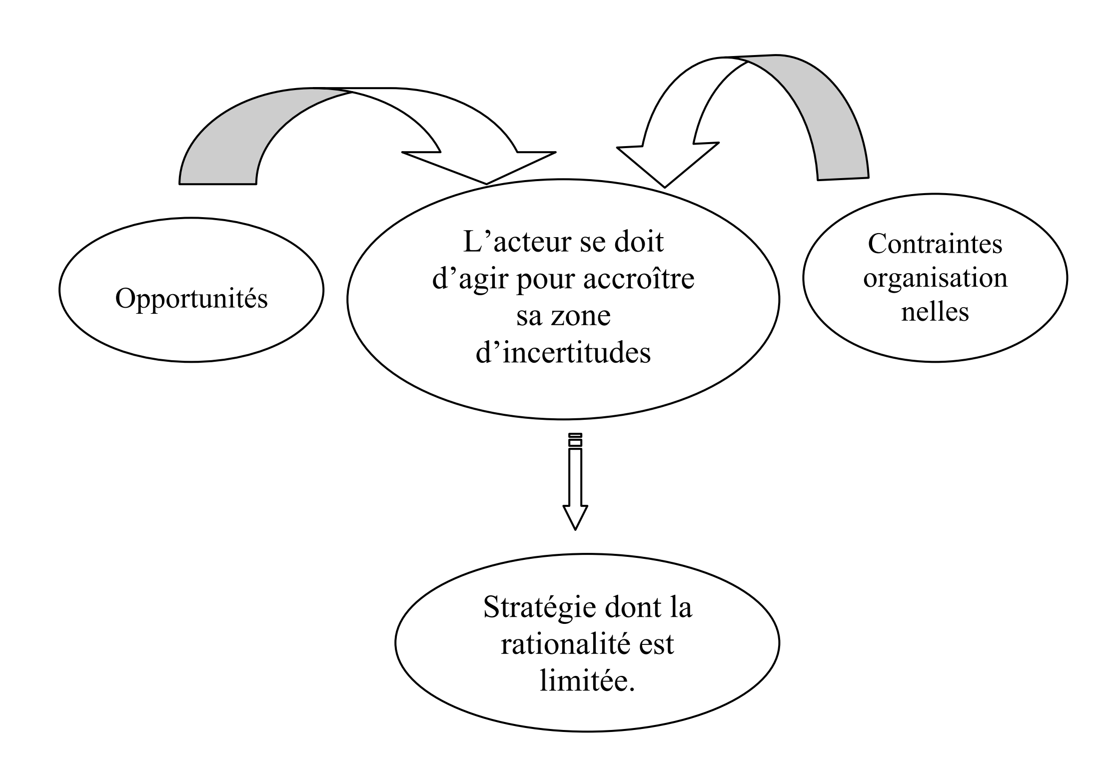
La stratégie des acteurs obéit à une rationalité « limitée » de part le temps, la marge de manœuvre mais particulièrement de par « les opportunités dû à un

[97] Crozier, M., et E. Friedberg. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 436 p.
[98] Ibid, p 38.
[99] Ibid, p 39.
[100] Ibid, p 47.

contexte » défini. Aussi ce contexte s'apparente, aussi bien, au jeu auquel prend part l'acteur qu'aux différents joueurs de l'organisation.

L'opportunité qui s'offre au joueur est suffisante pour que celui-ci établisse une stratégie grâce à laquelle il améliore *« sa situation* [101]».

A ce propos Crozier et Friedberg observent que « *dès lors que tout acteur, quelle que soit sa position dans l'organigramme formel de l'organisation est doté de capacités stratégiques, qui sont toujours rationnelles, mais d'une rationalité limitée et contingente.*[102] ». Les acteurs gardent toujours une liberté d'action qui est circonscrite aux zones d'incertitudes correspondant aux failles du système formel.



<u>Figure 2.1</u> : L'acteur face à une opportunité d'après Crozier et Friedberg.

[101] Ibid.
[102] Montoussé, M. (1998). *100 fiches de lectures*, les livres qui ont marqués le XXémé siècle en Economie, sociologie, histoire et géographie économique. Paris. Edition Bréal. p 422.

2.3) La zones d'incertitudes

Dans la même lignée, March et Cyert mettent en exergue le fait que la négociation qui peut exister entre les acteurs est l'occasion de déployer ces talents de joueur. Quant à Sainsaulieu, il va jusqu'à affirmer que le pouvoir est une capacité psychologique presque manipulatrice : « *il y a des positions techniques et économiques qui confèrent plus de moyens de pressions que d'autres, au point d'autoriser presque des jeux subversifs avec la règle instituée.*[103] ». L'adjectif employé ici pour décrire le jeu peut correspondre à la pratique de la délation qui est une dénonciation intéressée et méprisable.

2.4) Le dilemme du prisonnier

Les stratégies des acteurs obéissent aussi aux pensées, aux attitudes et surtout aux valeurs de chacun. Aussi les discordances cognitives, peuvent s'illustrer à travers la théorie des jeux et plus précisément « le dilemme du prisonnier ». Ce schéma est toutefois « *simpliste*[104] » mais permet de mettre en exergue la limite du raisonnement des acteurs face à une situation extrême, qui pourrait être organisationnelle. Suivant leur propre intérêt, les joueurs ne se font pas confiance, en effet « *la connaissance du résultat n'y change rien : les deux sont pris dans « une logique infernale » qui les mène fatalement à l'échec et qui est la conséquence de la structure du problème*[105] ».

Aussi pourrait-on imaginer une situation analogique ou au lieu d'un juge c'est un manager, qui séparément, demande à ses subordonnés des renseignements sur chacun. Quel serait alors le résultat ? Comment anticiperaient-ils la réaction de leurs pairs ? Garderaient-ils le silence en faisant confiance à leurs collègues ou au contraire délivreront-ils les informations demandées pour se contrecarrer ?

---

[103] Dessinges, C. (Page consultée le 21/12/2005).*Synthèse bibliographique : le concept de pouvoir dans les organisations*, [En ligne]. Adresse URL: http://enset-media.ac.ma:cpa/fixe/Pouvoir org.pdf.
[104] Crozier, M., et E. Friedberg. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, p 16.
[105] Ibid.

A la lumière de l'analyse du dilemme du prisonnier, nous avons voulu adapter ce schéma à l'organisation. Supposons que « A » et « B » soient collègues au bureau et que leur supérieur hiérarchique les consulte un à un sur des demandes d'informations confidentielles, quelles peuvent-etre les issues d'une telle situation ?

		Choix de A	
		Délation	**Garder le silence**
Choix de B	**Délation**	Le manager détient des deux collègues des informations concernant chacun. Dans ce cas « il a divisé pour mieux régner ».	Le salarié A a perdu car il a gardé la silence face à son supérieur alors que son collègue B ne l'a pas fait. Le salarié A fait preuve de non loyauté à sa hiérarchie, il tombe en disgrâce.
	Garder le silence	Le salarié A a perdu car il a gardé la silence face à son supérieur alors que son collègue ne la pas fait. Le salarié B fait preuve de non loyauté à sa hiérarchie, il tombe en disgrâce.	Le manager n'est pas arriver à obtenir des informations, ces deux subordonnés ont été solidaires de même qu'il est dans l'incapacité de les sanctionner.

<u>Figure 2.2</u> : Schéma des issues possibles à une situation organisationnelle inspirée du dilemme du prisonnier.

Le dilemme se base essentiellement sur une variable cognitive, à savoir la confiance. Celle-ci donne une dimension éthique au problème car elle est la clé de la réussite d'une telle situation.

En se faisant confiance, les deux parties, A et B, tirent de leur jeu une indépendance vis-à-vis de la hiérarchie, Crozier et Friedberg voient en « *l'éthique [...] un construit social, comme une invention humaine qui structure le champs d'action de telle façon que, dans la poursuite de leurs intérêts propres, les acteurs ne se ruinent pas mutuellement*[106]». La confiance apparaît, ici, comme une valeur sure pour le groupe. Cependant, il serait intéressant de vérifier si cette variable, sur le terrain, est la condition de la réussite d'un jeu d'un groupe d'employé face à la hiérarchie.

Cette simulation démontre l'importance de l'action collective mais aussi, les contraintes et pressions que vivent les acteurs dans l'organisation. Ainsi l'action collective et l'organisation sont « *deux faces indissociables d'un même problème* [107]».

Face à des acteurs guidés par « *un instinct stratégique* [108] », dotés d'une rationalité limitée et contingente, nous sommes en mesure de nous demander comment les managers évoluent au sein d'un espace aussi politisé, où les acteurs tentent, à chaque occasion, de contrecarrer le pouvoir officiel .

Le management moderne ou le « management stratégique » répond par des solutions telles que l' « Empowerment », ou encore « le développement personnel », cependant sont-ils réellement la panacée aux maux organisationnels ?

Avec l'institutionnalisation du whistleblowing, comment expliquer les déviances que représentent les « lignes téléphoniques éthiques », ne sont-elles pas, enfin de compte, l'institutionnalisation de la délation ? Et enfin les managers subissent-ils les jeux politiques, en sont-ils complices ou en abusent-ils ?

Section II- Le whistleblowing comme la délation : un management stratégique ou malade ?

Sous-section 1 : Le whistleblowing : un management stratégique

[106] Crozier, M., et E. Friedberg. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, p 16.
[107] Ibid, p 17.
[108] Ibid.

1.1) Le whistleblowing : un mal nécessaire pour une meilleure gouvernance

La littérature managériale voit dans le rôle du « tireur de sonnette d'alarme » une remarquable avancée vers le management stratégique. Rappelons que le mangement stratégique est un type de gestion des entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, *« qui vise à assurer un couplages étroit entre des stratégies et des décisions de gestion opérationnelle, entre un environnement et une organisation interne, entre des choix et leurs conditions de mises en œuvre*[109] », de ce fait le whistleblower joue un rôle préventif dans la gestion des risques, des incidents pouvant être fatals pour l'organisation.

Near et Miceli (….) conseillent de développer, à l'intérieur de l'organisation, un terrain favorable au whistleblowing afin de limiter les risques d'une dénonciation à l'extérieur vers un groupe d'actionnaires majoritaires ou pis à des masses média.

Dans ce cas là, l'entreprise perdrait beaucoup, et en termes économiques et en qualité d'image de marque. En effet « *le phénomène de TSA*[110] *génère des coûts importants pour une organisation bien au-delà de ceux imputables à la mauvaise pratique dénoncée* [111]». Aussi, de nombreux dispositifs doivent être pris toujours dans le cadre d'une bonne gestion stratégique, afin de déceler les tireurs de sonnette d'alarme.

Cependant ces dispositions ne sont-elles pas là pour mieux contrôler les TSA et à long terme les faire taire? Que pensent les managers de ces nouveaux garde-fous de l'organisation ?

1.2) Un nouveau dispositif de contrôle ?

1.2.1) Vers une responsabilisation des salariés ?

---

[109] Claveau, N., et Séville, M. (Page consultée le 13/09/2006). « Le tireur de sonnette d'alarme, un acteur clé du management stratégique ? », [En ligne], Adresse URL : http :www.strategie-aims.com.Normandie 04/acrobat/programme.pdf.

[110] Tireur de Sonnette d'Alarme.

[111] Claveau, N., et Séville, M. (Page consultée le 13/09/2006). « Le tireur de sonnette d'alarme, un acteur clé du management stratégique ? », [En ligne], Adresse URL : http :www.strategie-aims.com.Normandie 04/acrobat/programme.pdf.

Le whistleblower est censé être le nouveau garde-fou de l'éthique au sein de l'organisation, assurant à la fois le rôle du syndicat et celui d'auditeur.

Ainsi un nouveau processus de contrôle se met en place, il « *se différencie des modes de contrôle traditionnels [...] que Romme (1999) qualifie de « Self-Determination* [112]» » il ne s'agit plus de contrôle de rendement, de performance ou « *de type de domination*[113] » mais plutôt d'une délégation de pouvoir, d'« *une réelle responsabilisation des employés* [114]» qui s'inscrit dans une politique de management stratégique. Toutefois cette délégation de pouvoir est-elle innocente? Le management aurait-il trouvé un substitut à l'activité sociale au sein de l'entreprise, un « *mécanisme de contrôle interne à part entière*[115] » ?

1.2.2) Un contrôle pernicieux :

De part cette responsabilisation, les employés se trouvent investis d'une mission ou engagés dans l'action collective. Nous retrouvons ici les slogans du management moderne qui « *suggère, incite plus qu'il ne contraint [...] appelle à l'initiative plus qu'à la docilité des salariés* [116]». Avec la loi Sarbanes-Oxsley et l'institutionnalisation du whistleblowing, plusieurs entreprises aux Etats-Unis ont crée des lignes « éthiques » à l'intention de tous, spécialement pour recueillir des plaintes, des accusations contre aussi biens des supérieurs hiérarchiques que des collègues salariés.

Le marché s'avère lucratif que des centres d'appel sous-traitent les entreprises désireuses de suivre la vague « *Selon une étude réalisée en 2004 par un cabinet de consultants spécialisés, Ethical Leadership Group, 48% des entreprises recourent à une hotline externe, 31% ont un service interne et 21% une combinaison des deux* [117]».

[112] Claveau, N., et Séville, M. (Page consultée le 13/09/2006). « Le tireur de sonnette d'alarme, un acteur clé du management stratégique ? », [En ligne], Adresse URL : http:www.strategie-aims.com.Normandie 04/acrobat/programme.pdf.

[113] Ibid.

[114] Ibid.

[115] Ibid.

[116] De la Vega, X. (2005). « Les nouvelles formes de la dominations au travail : De nouveaux dispositifs de pouvoir », *Sciences Humaines*, n°158, p 29.

[117] Mauriac, L. « Aux Etats-Unis, des pros au bout du fil », Libération, lundi 6 Mars 2006.

Ces lignes téléphoniques permettent aux dénonciateurs de garder l'anonymat, cette allégorie nous rappelle « *les bouches de la vérité* [118]» à Venise, dont le but était de dénoncer les crimes, délits ou simples jets d'opprobre sur n'importe qui. Ici l'entreprise véhicule un nouveau type de pensée, rend suspect chaque individu et risque à terme d'installer un climat délétère.

De même que sous la bannière « du whistleblowing » et de la protection de l'organisation de tous, le management essaye de « normaliser » un nombre important de comportements : des concepts tels que « l'empowerment » ou « développement personnel » deviennent l'apanage du management moderne.

Sous-section 2 : Le management moderne : un despotisme soft ?

2.1) *Les technologies du pouvoir*[119]

Dans le paragraphe précédent, nous avons vu que l'entreprise délègue volontiers plus de pouvoir aux salariés en les sacrant garant de l'éthique : pour « *les gourous du management contemporain, l'entreprise est devenue le lieu où toutes les promesses d'émancipation trouveraient à se réaliser* [120]» ?

Cependant, comment peut-on parler d'émancipation lorsque l'heure est au formatage et à la normalisation des comportements humains sous des « *slogans des firmes new-look* [121]» tels que « le whistleblowing », « le développement personnel » ou encore « l'empowerment » ?

2.1.1) La normalisation du comportement organisationnel :

Michel Foucault (1988) parle des technologies du pouvoir en faisant allusion à toutes exigences en savoir faire, savoir être et savoir-vivre que requièrent les organisations. Par ailleurs le management d'aujourd'hui préfère inciter plutôt que

---

118 Gayraud, J.F. (1995). *La dénonciation*, Paris, PUF, p 76.

119 De la Vega, X. (2005). « Les nouvelles formes de la dominations au travail : De nouveaux dispositifs de pouvoir », *Sciences Humaines*, n°158, mars 2005, p 29.

120 Ibid, p 30.

121 De la Vega, X. (2005). « Les nouvelles formes de la dominations au travail : De nouveaux dispositifs de pouvoir », *Sciences Humaines*, n°158, p 29.

contraindre en véhiculant une certaine image du salarié moderne, du profil à adopter pour réussir sa carrière professionnelle.

De la sorte, l'organisation codifie les relations interpersonnelles et normalise un certain type de comportements. Les salariés sont amenés à adopter les attitudes requises par l'organisation, telles que « *la mise en avant de l'autonomie, la participation ou l'épanouissement personnel seraient alors les ingrédients d'un nouveau modèle de pouvoir.* [122]»

L'entreprise n'est plus obligée de contrôler les individus, puisque ces derniers « intériorisent les normes et les valeurs » et font un travail sur eux-mêmes pour se conformer à l'image qu'ils espèrent renvoyer à leur hiérarchie. Pour Michel Foucault cela s'apparente à une forme de dressage « *soit le processus par lequel les individus intériorisent par la contrainte* [123]».

Le contrôle qu'exerce le management moderne devient plus subtil, en effet l'individu sans le savoir est amené à agir tel que le préconise l'organisation. Sans cela tout comportement contraire serait tout de suite stigmatisé et même sanctionné. Parmi les pratiques réservées aux salariés par le management, figure le développement personnel, l'empowerment ou encore le whistleblowing.

2.1.3) Les nouveaux mécanismes de contrôle

De nouvelles pratiques formelles remplacent peu à peu le contrôle de la hiérarchie par celui des salariés. En effet la collecte d'informations à l'aide du système informel tel que la délation prend la forme du reporting « *qui exige des salariés la rédaction des comptes rendus réguliers de leurs activités*[124] », ou encore celle du « feed-back » lorsque les cadres sont amenés à commenter les écarts professionnels mutuels, « *pratique paradoxale de « surveillance bienveillante » que chaque salarié exerce sur les autres* [125]».

On peut se demander à quel jeu se risque le management moderne ? Derrière des slogans innovateurs qui promettent l'épanouissement, la réalisation de soi et la

[122]Ibid, p 31.
[123] Ibid, p 32.
[124] De la Vega, X. (2005). « Les nouvelles formes de la dominations au travail : De nouveaux dispositifs de pouvoir », *Sciences Humaines*, n°158, p 33.
[125]Ibid, p 31.

réussite, on discerne un management qui marche sur les traces du passé organisationnel.

2.2) Le whistleblowing comme continuité de la délation : Un despotisme soft

2.2.1) Effet rhétorique:

Sous des appellations à connotation fortement positive, le management moderne cache bien des réalités qui demeurent inchangées. Prenons en exemple le terme « *empowerment*[126] », ce terme est d'origine anglo-saxonne, il est notamment utilisé par les politologues pour désigner les formes de gouvernances de démocratie participative.

Certes le management délègue certaines fonctions mais comme nous l'avons dit elles contribuent plus à assigner le salarié à un « code de conduite » au sein de l'organisation qu'à un gain en liberté ou indépendance vis-à-vis de la hiérarchie. De même, les décisions stratégiques restent le fief d'une certaine élite managériale, désignée par les chercheurs en organisation d' « *oligarchie managériale* [127]». David Courpasson [128] (2005), sociologue des organisations va jusqu'à qualifier le management dans certaines organisations de « despotisme doux » reprenant ainsi l'expression tocquevillienne.

2.2.2) Un despotisme doux

Le management par projet, le management stratégique, autant de qualifications qui démontrent une évolution seulement rhétorique mais aussi pratique.

Entre une organisation qui contrôle et une organisation qui responsabilise, l'entreprise d'aujourd'hui est petit à petit amenée à innover afin d'attirer des

[126] Ibid, p 33.
[127] Ibid, p 32.
[128] Ibid.

ressources humaines, de plus en plus enclins à solliciter une revalorisation et une responsabilisation au travail.

Toutefois le management moderne n'arrive pas à se défaire d'un passé organisationnel fondé sur le pouvoir centralisé, un monopole des décisions stratégiques par une nomenklatura technocrate. A ce propos Damon Golsorkhi et Isabelle Huault (…) avancent dans un récent article dédié à la pensée bourdieusienne « *que même les organisations les plus démocratiques en apparence peuvent aboutir à des modes de domination, fondés sur des processus subtils de socialisation et de croyances* [129]» et affirment que certaines techniques de management mènent à la « *naturalisation de la relation de domination*[130]. »

Avec le whistleblowing, l'institutionnalisation de la dénonciation, l'organisation d'aujourd'hui installe un climat qui peut aussi bien mener à la dénonciation d'actes frauduleux qu'à la délation cette fois-ci institutionnelle et organisée.

Conclusion

Les organisations sont le lieu de plusieurs changements tant managériaux, sociaux qu'éthiques. Le pouvoir au sein de celles-ci apparaît comme un enjeu majeur pour le système formel et informel. Face à une gouvernance partagée entre actionnaires, salariés, ou les deux à la fois, le management se doit de répondre à de nouvelles exigences non seulement organisationnelles mais surtout éthiques.

Contrairement au whistleblowing, qui est un phénomène spécifiquement culturel, la délation est loin d'être un problème culturel, elle est là où le pouvoir est un enjeu stratégique pour atteindre les buts ou intérêts fussent-ils organisationnels.

---

[129] Golsorkhi, D., Huault, I.(2006). « Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique », *Revue française de gestion*, vol 32, n°165, p 22.
[130] Ibid.

Concernant la délation, nous avons pu démontrer comment celle-ci agissait au sein de l'organisation et comment le management pouvait en bénéficier. De même que pour Mintzberg, la limite peut sembler floue entre tireur de sonnette d'alarme et délateur. Néanmoins entre whistleblowing et délation, les différences existent : auparavant le management était gangrené par le paternalisme du chef hiérarchique alors que de nos jours ce paternalisme laisse place à la dissidence des salariés, garant de l'éthique.

Le whistleblowing est un droit et une avancée pour la surveillance des dérives du pouvoir, cependant peut on légitimer les excès qu'il engendre ?

Au nom de l'organisation et de la performance doit-on légitimer des pratiques de plus en plus rigoristes en matière de surveillance et de contrôle des salariés ? Avec la Sarbanes-Oxsley Act beaucoup de pays adaptent leur législation aux recommandations de celle-ci cependant les lignes éthiques ne sont pas encore acceptées en France, la CNIL refuse cette pratique outre-Atlantique, quant à la Tunisie, elle se limite à la nomination obligatoire de commissaires aux comptes à chaque assemblées générales et au renouvellement de ces derniers. Nous sommes loin d'une vision où l'entreprise tunisienne ferait signer, à ses salariés une charte éthique, concernant le whistleblowing. Pourquoi ? Existe-t-il des garant d'une certaine éthique au sein de l'organisation tunisienne? A priori non, ainsi nous avons tenté de mettre à l'épreuve nos propositions de recherche au sein d'une entreprise tunisienne et de pouvoir vérifier le cadre théorique développé en première partie.

Whistleblowing	**La délation**
1. S'inscrit dans le schéma formel de l'organigramme avec des instances de recueil de l'alerte.	1. S'inscrit dans le schéma informel de l'organigramme.
2. Normalise la dénonciation comme comportement organisationnel	2. La délation est sous-entendue, insaisissable, elle est jeu d'influence et de pouvoir des acteurs.
3. L'individu ne subit pas la pression du groupe mais celle du supérieur hiérarchique en cas de dénonciation	3. L'individu subit la pression du groupe mais il est protégé par le supérieur hiérarchique.
4. Garde fou de l'éthique au sein de l'entreprise	4. Dépend beaucoup de l'échec ou du succès du « dilemme du prisonnier ».
5. Démocratisation/Délégation du pouvoir vers les salariés	5. Se développe lorsque le pouvoir est détenu par une élite
6. S'inscrit dans le « savoir-être » et « savoir-faire » organisationnel	6. Constitue un réseau d'informations pour le management paternaliste.
7. L'alerte est faite auprès d'une tiers partie qui se trouve en dehors de l'organisation : donc la recherche de l'intérêt du groupe prime.	7. La délation est l'enjeu pour un certain nombre de groupes d'acteurs dont les intérêts diffèrent.

Tableau 1.1 : Tableau récapitulatif des caractéristiques organisationnelles de la délation et du whistleblowing

Partie Empirique

Chapitre III

Etude de cas
au sein de la
compagnie tunisienne de navigation :

Tunisair.

Introduction

Dans notre première partie, nous avons mis en exergue les concepts théoriques qui expliquent la pratique de la délation dans l'entreprise. Dans un second temps nous exposerons l'étude exploratoire qui a été menée à Tunisair. Cette étude aura pour objectif de vérifier si la délation est une technique de gestion à la disposition des managers. De même que nous verrons si la délation est le diagnostique d'un management paternaliste ?

Notre choix s'est porté sur une des grandes entreprises tunisiennes, qui dans un premier temps était publique et qui progressivement se privatise. Il s'agit de la compagnie tunisienne de navigation Tunisair, dont le commandement managérial a été marqué par le paternalisme caractérisant les entreprises tunisiennes, nationalisées après l'indépendance.

Tunisair a toujours bénéficié d'une bonne réputation due à sa culture d'entreprise. Toutefois avec la privatisation et la politique de dégraissage des effectifs et de restructuration qu'elle a subit, « l'esprit Tunisair » ne fait plus parler de lui. C'est dans ce contexte de transition que nous avons pu mener notre recherche pour apprécier une pratique qui fut longtemps assimilée au style de gestion paternaliste et non à une constante du pouvoir organisationnelle : la délation.

Ainsi, nous avons voulu voir comment une entreprise en post-restructuration gère son système informel et singulièrement quelles sont les représentations des individus évoluant dans cet environnement. Les organisations aussi impressionnantes que Tunisair, par leur taille, justifient une bureaucratie à leur image et donc un effectif salariés assez conséquent.

Afin de mettre à l'épreuve nos propositions de recherches, nous avons choisi de mener une démarche purement qualitative. C'est dans cette optique que dans une première section, nous allons justifier notre choix méthodologique ainsi que nos techniques d'investigation.

Puis nous exposerons une monographie de notre étude de cas, retraçant les événements, les observations ainsi que les entretiens que nous avons menés au sein de Tunisair.

Enfin, dans une troisième section, nous présenterons la synthèse des résultats de notre recherche empirique.

Section I- Démarche méthodologique de l'enquête qualitative

Grâce à ce travail empirique, nous allons tenter de comprendre comment la délation apparaît dans le quotidien organisationnel, comment les individus perçoivent cette pratique et comment expliquent-ils la visibilité de cette dernière. Cependant, la nature de la connaissance à produire et la nature des données à collecter nous incitent à la réflexion, notamment sur le comment de la recherche. En effet « *s'interroger sur ce qu'est la connaissance revient à s'interroger sur la nature de la réalité pouvant être appréhendée à travers cette connaissance, c'est-à-dire sur la nature de la réalité connaissable*[131]. » Ainsi le chercheur se doit de choisir une méthode qui lui permette de saisir la réalité dont il veut faire une connaissance.

1- Protocole de recherche

1.1. Justification d'une étude qualitative

Tout au long de notre travail, nous avons choisi de comprendre comment la délation apparaît dans le contexte organisationnel et surtout comment les acteurs au sein de Tunisair la perçoivent, l'expliquent ou encore la pratiquent. Notre recherche n'est donc pas animée par un désir de prouver ou vérifier une information mais plutôt de découvrir, de construire et de comprendre une réalité organisationnelle.

Identification d'un thème de recherche

[131] Thiétart, R-A., et al. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p 17.

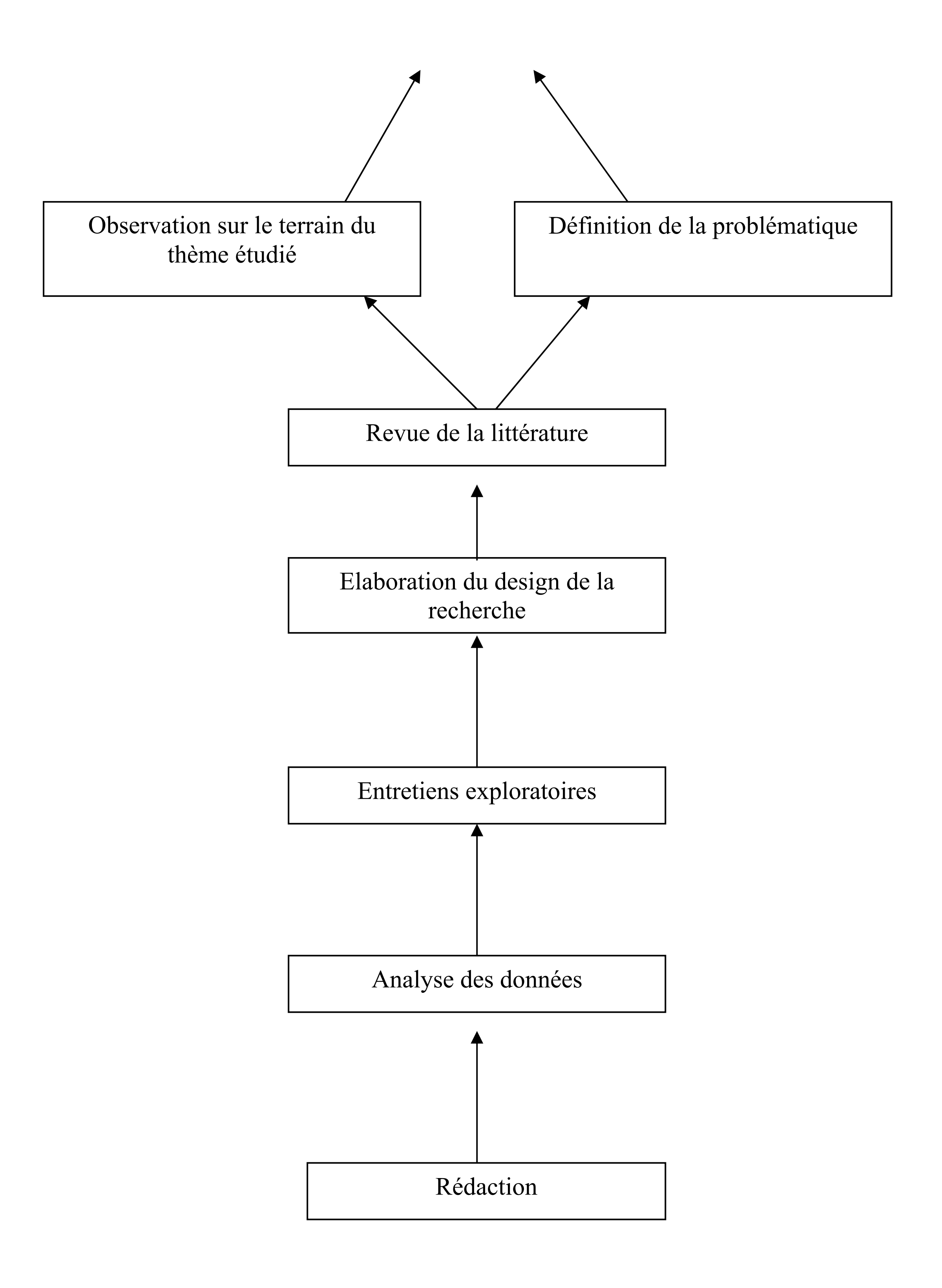


Figure 1.1 : Elaboration de design de la recherche conformément à notre étude de cas.

1.1.1. Un choix qui s'impose : l'étude de cas :

À partir de notre partie théorique nous avons adopté une démarche « *exploratoire, caractéristique de la construction théorique* [132]». En effet notre sujet ne faisant l'objet d'aucune recherche en management, il semblait évident que nous étions dans l'incapacité de prévoir les résultats que nous pourrions rencontrer dans la partie empirique. A cet effet notre investigation se traduit par une étude de cas « *qui repose majoritairement sur des données qualitatives* [133]», plus précisément une étude monographique de la compagnie aérienne tunisienne Tunisair.

Selon Wacheux, l'étude de cas s'impose lorsqu'on étudie « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* [134]». Aussi notre choix s'explique par l'objet même de notre recherche qui implique plusieurs variables, qui sont autant subjectives (le jugement des acteurs, leurs comportements et leurs attitudes), qu'organisationnelles (les mécanismes de contrôle ou encore les méthodes de gestion ou de management du personnel).

De ce fait, nous sommes amenés à analyser les comportements, les perceptions, les jugements ainsi que le discours de chaque individu qui compose la population étudiée, et ceci grâce aux techniques employées dans le cadre d'une recherche qualitative pour le recueil des données. Ces principales techniques sont pour la plupart « *empruntées aux sciences humaines, et plus particulièrement à la psychologie* [135] ». Elles mettent en évidence « *l'affectif, les attitudes, et les motivations* [136]» des agents et des cadres.

Cinq outils de recueil de l'information sont répertoriés pour une recherche qualitative, à savoir l'observation passive, l'observation participante, l'entretien, l'enregistrement d'archives ou encore la documentation. Par conséquent, nous avons choisi les techniques de collectes de données qui nous semblent les plus appropriées à nos objectifs de recherche.

---

[132] Thiétart, R-A., et al. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p 96.
[133]Moriceau J.L. (2000). « Epistémologie et Méthodologie en sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas »
[134] Wacheux, F. (1996) Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Paris, Economia, p 89.
[135] Bares, F., Caumont, F. « Les études qualitatives face aux normes de la recherche : le cas des entretiens », http : www.univ-nancy2.fr.
[136] Ibid.

1.1.2. Les techniques choisies pour notre recherche qualitative

A partir d'un travail préliminaire, nous avons établi la stratégie à adopter pour vérifier nos propositions de recherche. Ainsi nous avons mis en relation les connaissances que nous souhaiterions produire (indubitablement suggérées par nos propositions) avec les sources capables de nous informer par l'intermédiaire des techniques d'investigation employées.

Le tableau ci-dessous rend compte schématiquement de notre travail préliminaire :

Sources d'informations	**La direction des Ressources Humaines : Département de la paie, de la carrière, du personnel à l'étranger, la commission paritaire**	**Directeurs, cadres, agents et coursiers.**
Données recherchées T	L'organigramme, le type de commandement, la distribution du travail, les centres de pouvoirs, la présence de cellules syndicales ou politiques.	Les perceptions et relations interpersonnelles
Méthodes et a **outils**	Observation participante et non participante	Entretiens semi-directifs
b **Sources** l	Les documents administratifs et observations	Le discours des interviewés

Tableau 1.1 : Travail préliminaire d'investigation.

Comme nous pouvons le constater, les techniques d'investigation choisies pour la collecte des données permettent de rendre compte de l'importance du travail, dit préparatoire, pour arriver à la phase de collecte des données.

D'autre part, la délation est un sujet délicat, qu'il était difficile pour nous d'intégrer une entreprise en annonçant clairement le but de notre recherche. Evoquer les réelles motivations de notre recherche pourrait entraîner le refus ou la méfiance des salariés. Alors, une phase d'immersion totale auprès de la population étudiée est capitale. Nous décrirons les détails du déroulement de l'enquête dans la partie qui suivra.

1.2. Les techniques de production des données

L'étude de cas permet au chercheur de faire appel à un panel de techniques d'investigation. De plus, cette diversité dans l'emploi des outils de recherche se conjugue parfaitement avec notre souci de « vérification » des informations obtenues. C'est ce que Wacheux nomme la triangulation entre les données quelles soient primaires (informations issues des entretiens) ou secondaires (issues de rapports écrits) et ce afin *« de compenser les faiblesses inhérentes à chaque technique »*[137].
Dans ce sens, quatre sources de données sont mobilisées pour cette étude : les entretiens semi-directifs, les observations participantes et non-participantes et l'analyse documentaire. Nous allons, progressivement, expliquer les spécificités de chaque technique et les modalités de leur emploi.

1.2.1. L'observation

Lors de notre recherche nous avons eu recourt à l'observation participante et non-participante. Ce qui distingue cette technique d'investigation, des autres, c'est qu'elle permet au chercheur d'être au plus prêt des sources d'évidence, par conséquent il perçoit par lui-même le terrain sans la médiation d'une tierce partie.

Ainsi Thiétart affirme que l'observation représente l'occasion «*où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution* [138]». De même que *« selon Wacheux (1996), une présence sur le terrain même rapide permet de repérer mille détails*

[137] Barres, F., et Caumont, D. (Page consultée le 05/12/2005). *Les études qualitatives faces aux normes de la recherche,* [En ligne]. Adresse URL : http://enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/Statut%20etudes%20quali.pdf.
[138] Thiétart, R-A., et al. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p 238.

significatifs »[139], donc l'observation garantie au chercheur non seulement l'instantanéité de l'information mais surtout la richesse de cette dernière.

Cependant nous distinguons l'observation participante de l'observation non participante.

1.1.2.1. L'observation participante :

Comme son nom l'indique, le chercheur est acteur dans l'espace qu'il étudie. Cependant des degrés différents existent, le chercheur peut être « participant complet » ou « *dissimulé* [140]», ainsi « *il ne notifie pas aux sujets observés son rôle de chercheur*[141] ». Dans l'observation dissimulée, une immersion totale est opérée par l'observateur afin de pouvoir s'adapter à l'environnement et que celui-ci « s'habitue » à sa présence. Sur la durée, le chercheur devient, au même titre que les acteurs, familier à l'organisation, de cette façon les barrières et particulièrement les réticences aux questions, aux observations n'ont pas lieu.

De même, le chercheur peut être un « participant-observateur », ce qui représente pour lui une position de compromis puisque l'organisation « le mandate[142]» afin de mener son étude. Enfin, le chercheur peut être un « observateur qui participe », néanmoins sa participation est limitée car son étude prédomine le temps qu'il passe sur le terrain.

Malgré les subtilités qui caractérisent sa participation, le chercheur possède, grâce à l'observation, un formidable outil pour trianguler les informations qu'il récolte et ainsi réduire les biais de l'entretien.

Cependant l'observation participante oblige le chercheur à s'investir de façon soutenue dans la recherche puis à abandonner, pour un laps de temps, un regard extérieur indispensable pour un minimum de distanciation.

1.1.2.2. L'observation non-participante

[139] Ketata, I. (Page consultée le 12/03/2005). *L'influence des spécificités contextuelles sur le choix de la stratégie d'implantation,* [En ligne]. Adresse URL : http://emma.gsu.edu.tr/articles/ketata.doc
[140] Thiétart, R-A., et al. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p 239.
[141] Ibid.
[142] Ibid.

L'observation non-participante suppose une présence du chercheur sur le terrain tout en étant à l'extérieur de l'action, elle peut être qualifiée de « flottante » ou de « systématique ».

L'observation flottant accompagne le déroulement des entretiens, « *ainsi, Yin (1998) note que, […] le chercheur peut observer, de façon non systématique, des indicateurs* [143]», elle est la transcription de tout fait, gestes ou commentaires de l'interviewé ou de son environnement.

Cependant l'observation, dite systématique, est plus formatée puisque le chercheur prépare au préalable une grille d'observation de faits qu'il souhaite ou envisage de voir. Plus rigide, l'observation participante offre « *une cadre standard d'observation avant de recueillir les données qui vont servir de base empirique à la recherche*[144] » et donc réduire fatalement la richesse de l'observation, même si elle permet au chercheur de ne pas se perdre dans la complexité du terrain.

Après avoir exposé les nuances de l'observation, nous allons à présent définir d'autres sources d'évidences qui nous ont servi pour l'élaboration de notre recherche.

1.2.2) L'entretien

A l'image de l'observation, l'entretien est une technique qui permet de recueillir des données qualitatives. En effet le discours des interviewés devient le terreau des idées et même la source d'évidences de la recherche.

De même l'entretien est une technique de recueil du discours d'un échantillon de la population que l'on désir étudier. Cette relation, limitée dans le temps, lie l'interviewer à l'interviewés dans une relation d'égalité. A ce propos Blanchet et Gotman expliquent « *qu'elle est née de la nécessité d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté pour que l'enquêté ne se sente pas, comme*

[143] Thiétart, R-A., et al. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod,, p 240.
[144] Ibid.

dans un interrogatoire, contraint de donner des informations [145]». Ce souci de produire un discours « indirectement » obtenu par le chercheur, anima les « *fondateurs de l'entretien de recherche : Roethlisberger et Dickson (1943) »*[146].

En effet l'interviewé doit se sentir en confiance, ainsi « *il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur* [147]», pour livrer leurs appréciations, commentaires sur une situation donnée ou même leurs confidences.

Cependant l'entretien doit obéir à certaines règles de préparation, de conduites et de déroulement c'est pourquoi nous distinguons deux types d'entretien : l'entretien non directif et l'entretien semi-directif.

1.2.2.1. L'entretien non directif

Avec l'entretien non directif, l'intervieweur précise seulement le sujet qu'il souhaite aborder avec l'interviewé de façon à ce que « *le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours à une certaine valeur car il renvoie à la façon direct ou indirect à des éléments analytiques de l'objet de recherche*[148] ».

Ainsi l'intervieweur ne fait que relancer l'interviewé en cas de silence, de même qu'il est amené à adopter une certaine « *attitude d'empathie*[149] » afin de se projeter dans le propos ou la réalité social que le sujet relate.

Par ailleurs, le chercheur peut aussi avoir un contrôle plus important sur le discours de l'interviewer, et ce grâce à l'entretien semi-directif.

1.2.2.2. L'entretien semi-directif

Contrairement à l'entretien non directif, l'entretien semi-directif permet au chercheur de préparer un guide d'entretien pour traiter de thèmes prédéfinis. Le guide d'entretien est composé de questions préparées à l'avance, que Rubin et Rubin appellent les « *questions principales* [150]». Cependant l'intervieweur reste libre, tout

---

[145] Blanchet, A. et Gotman, A. (2001). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan « collection 128 », p 9.
[146] Ibid.
[147] Thiétart, R-A., et al. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p 235.
[148] Ibid.
[149] Thiétart, R-A., et al. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p 236.
[150] Ibid.

au long de l'entretien, de substituer, d'ajouter ou d'élimer des questions au fur et à mesure des réponses obtenues. Ces questions sont qualifiées de « questions d'investigations » et « questions d'implication ».

De même le chercheur en management peut recourir à deux démarches dans le déroulement de son enquête : soit il fait subir le même entretien à tous les interviewés, soit il change les questions au fil des connaissances accumulées lors des différents entretiens. Ainsi l'entretien devient une technique très malléable à la disposition du chercheur.

Après avoir défini le déroulement des entretiens, nous exposerons à présent le rôle de l'analyse documentaire dans une recherche qualitative.

1.2.3) L'analyse documentaire

Bien souvent les entreprises produisent elles-mêmes une documentation qui contribue au bon fonctionnement interne de celle-ci. Ces documents peuvent constituer une assise ou une source d'évidences pour la recherche.

L'analyse documentaire, surtout des documents confidentiels auxquels le chercheur a accès, constitue une formidable assise pour trianguler le nombre d'informations obtenues avec les autres techniques qualitatives.

1.2.4) Le journal de « bord » ou de recherche

Le journal de recherche est un allié incontestable pour le chercheur durant la phase d'investigation. Nous avons choisi de consigner par écrit tous nos déplacements sur le terrain ainsi que nos observations, nos remarques et tous les évènements qui ont marqué notre passage. Cet aide-mémoire « *s'enrichit continuellement des remarques, des convictions et des contradictions inhérents à la confrontation entre l'observation et l'objet théorique de la recherche*[151]». De même qu'il est l'une des meilleures façons de restituer en l'esprit du chercheur les événements ou attitudes qui l'ont marqué. Au fur et

[151] Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economia, p 232.

à mesure qu'on avance dans la recherche, ce journal comporte la discussion ou les interactions entre le chercheur et le terrain.

Dans la sous-section précédente, nous avons défini les techniques de recherches employées ainsi que les objectifs qu'elles permettent d'atteindre. A présent nous allons développer les étapes préliminaires précédant l'écriture de l'étude de cas.

2- Le déroulement de l'enquête

Nous allons dans ce qui suit rappeler les étapes par lesquelles nous sommes passé pour mener notre enquête au sein de la compagnie aérienne tunisienne : Tunisair.

2.1) Les différentes étapes de la recherche

2.1.1) La sensibilité du sujet

La première difficulté que rencontre un chercheur, consiste tout d'abord à se voir refuser l'accès au terrain par les entreprises. A fortiori lorsque l'on se propose d'étudier des sujets épineux et tabou tel que le pouvoir ou comme dans notre cas : la délation. C'est ainsi que nous avons pris le parti pris de ne pas révéler les vraies causes de notre recherche à l'entreprise. Ainsi lorsque nous avons intégré Tunisair pour un stage, nous avons mentionné que nous travaillons sur le conflit interpersonnel. La procédure administrative nous a permis d'obtenir un stage de trois mois auprès de la Direction du personnel, direction qui regroupe le « Département Paie », « Département Carrière », l'« Entité Personnel Représentants à l'étranger » ainsi que l' « Entité Etudes et Coordination ». Chacun de ces départements ou entités se subdivisent en services. L'effectif de la direction du personnel est de trente sept personnes, réparti comme suit : sept cadres et trente agents.

2.1.4) L'immersion auprès d'un groupe

L’immersion est une étape positive non seulement, pour notre étude lors de l’observation participante, mais surtout pour l’accessibilité des futurs interviewés. En cette occasion, le chercheur découvre le travail au quotidien, se familiarise avec le vocabulaire professionnel du groupe mais surtout il observe les comportements, manières et interactions intéressantes des différents acteurs sociaux. En contre partie, l’environnement n’est plus aussi méfiant vis-à-vis du chercheur.

De même, cette période de trois mois, nous a permis de mener des entretiens informels afin de confronter notre problématique avec le terrain. Au final, nous avons pu rédiger un guide d’entretien qui permettait de confronter la théorie aux réalités du terrain.

Cependant, lors de notre second passage, nous nous sommes trouvés face à un climat social affecté par un conflit concernant la direction générale et les cadres du siège. Et il ne s’agissait pas d’un conflit banal, bien au contraire il était du à la délation. Mais nous étayerons cela dans notre seconde partie.

Ainsi nous avons construit deux guides d’entretiens l’un réservé aux agents et un second destiné aux cadres. Cependant, nous avons tenus à modifier le questionnaire des cadres au regard des derniers évènements.

2.1.3) L’élaboration de la grille d’entretien

A la lumière de nos observations sur le terrain, des retranscriptions des faits et gestes marquants et des entretiens non directifs informels, nous avons élaboré deux grilles d’entretiens.

Notre but premier étant de vérifier nos propositions de recherches, nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs. Nous interrogeons les interviewés à l’aide de questions ouvertes, semi-ouvertes ou fermés et ceci, toujours dans le but de rester maître des thèmes à aborder et tout en donnant à l’interviewé une liberté d’expression.

En effet, fidèle à notre but premier de mener une étude qualitative, nous avons tenu à ce que les interviewés utilisent leur propre vocabulaire afin d’enrichir nos observations.

Nous avons choisi des questions qui répondent aux thèmes choisis, sans que ces dernières ne soient identiques pour les cadres et les agents.

Toutefois, lors de notre second passage nous avons dû modifier notre guide d'entretien pour les cadres puisque par chance les événements s'y prêtaient. Au total, nous avons classé les réponses selon six thématiques et treize questions pour chaque guide d'entretien.

2.1.4) Le déroulement de l'entretien

Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de 10 agents et 3 cadres. La durée pour chaque entretien a été en moyenne d'une heure, et ce selon la disponibilité et le flux de travail de chaque interviewé. Nous avons pris rendez-vous à chaque fois, parfois les entretiens ont eu lieu pendant les pauses de midi. A chaque fois nous avons respecté certaines étapes pour le déroulement de l'entretien : à savoir présenter de manière très explicite notre sujet de recherche, nos objectifs ainsi que nos attentes.

De même que nous avons veillé à créer un climat de confiance en rappelant à l'interviewé que l'entretien est strictement anonyme et que ce qui nous intéresse ce sont les faits et non les personnes.

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td rowspan="2">Données
ou informations
recherchées</td><td colspan="2">Questions correspondantes</td></tr>
<tr><td>Questions
pour les agents</td><td>Questions
pour les
cadres</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Thématiques</td><td>Thème
1</td><td>Perception du pouvoir
Informel :
Le pouvoir d'influence de certains acteurs par la délation</td><td>Question 3
Question 10
Question 11
Question 13</td><td>Question
3a- 3b
Question 9
Question 10</td></tr>
<tr><td>Thème
2</td><td>Le contrôle des salariés par les salariés :
Comment se manifeste le contrôle dans le travail quotidien.
Les supérieurs délèguent-ils ces taches là ?</td><td>Question 4
Question 5
Question 7</td><td>Question 1
Question 8
Question 9</td></tr>
<tr><td>Thème
3</td><td>La recherche d'informations confidentielles concernant les salariés pour les cadres : comment se manifeste-t-elle ?</td><td>Question 3
Question 5</td><td>Question
2a- 2b</td></tr>
<tr><td>Thème
4</td><td>Rétributions et avantages professionnels</td><td>Question 2
Question 3
Question 9</td><td>Question 4</td></tr>
<tr><td>Thème
5</td><td>La confiance et la solidarité entre collègues</td><td>Question 12</td><td>Question 5
Question 6</td></tr>
</table>

	Thème 6	Un management malade : Le cas de la délation des cadres	Question 1 Question 2 Question 3 Question 8 Question 9 Question 11 Question 13	Question 1 Question 7 Question 10 Question 11 Question 12

Tableau 1.2 : Schéma des thématiques étudiées et les questions qui leur correspondent

2.1.4) L'échantillonnage

Il existe quatre modes de sélection des éléments de l'échantillon : soit la méthode est probaliste et dans ce cas, la probalité d'appartenir à l'échantillon est la même pour tous les individus de la population étudiée. De même qu'il existe « un échantillon par choix raisonné » lorsque le chercheur sélectionne les individus selon des critères intéressants pour la recherche.

L'échantillon peut être aussi constitué par méthode des quotas, qui fixe des intervalles et un nombre d'individus classés par des valeurs statistiques. Enfin nous trouvons « l'échantillon de convenance », qui correspond au choix délibéré du chercheur de sélectionner des individus « *en fonction des opportunités qui se sont présentés au chercheur, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini a priori*[152] ».

Pour notre recherche, nous avons choisi de procéder par la méthode de sélection d'un échantillon par choix raisonné, ce qui nous a permis de cibler les personnes à interviewer et plus particulièrement les cadres. Qui sont entrés en conflit avec la Direction Générale de Tunisair.

Notre choix d'analyser une seule étude de cas s'appuie sur la théorie de Yin[153] . En effet il assimile l'étude de cas à une expérimentation. De même que Thiétart affirme qu' « *on peut étudier un seul cas lorsqu'il présente un caractère extrême ou*

---

[152] Thiétart, R-A., et al. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p 192.
[153] Ibid, p214.

unique[154] ». De plus la délation est un sujet très peut aborder dans la littérature managériale et qu'une étude de cas est le seul moyen d'étudier ce phénomène.

Quant à la taille de notre échantillon, elle n'a pas été délimitée au préalable car nous nous sommes arrêtés de mener les entretiens au moment où nous avons jugé qu'une redondance de réponses était apparue. De même que « *sur un plan théorique, on peut considérer que la taille optimale de l'échantillon est atteinte lorsque toute nouvelle investigation n'apporte objectivement plus rien de nouveau sur le plan du contenu (principe de saturation des informations)*[155] ».

[154] Ibid.
[155] Barres, F., et Caumont, D. (Page consultée le 05/12/2005). *Les études qualitatives faces aux normes de la recherche,* [En ligne]. Adresse URL : http://enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/Statut%20etudes%20quali.pdf.

Synthèse

Dans cette première section nous avons présenté les choix méthodologiques opérés, favorisant ainsi une analyse qualitative. Ce choix s'est imposé à nous vu les données que nous avions à analyser. De même que nous avons cherché à enrichir notre recherche par l'emploi de techniques de recherches différentes.

Les analyses documentaires, l'observation et les entretiens nous permettent de trianguler les données recueillies et ainsi de prouver la valider les résultats de notre recherche. Grâce à l'analyse de contenu et de l'analyse documentaire, nous mettons en valeur les « *thèmes dans le discours plutôt que de la mesure*[156]».

De par ce tableau, nous présentons une synthèse des techniques de recherches utilisées ainsi que le déroulement de chacune d'elles.

	RECUEIL DE DONNEES	CARACTERISTIQUES			METHODES D'ANALYSE
Techniques de recherches	Observation	Participante	3 mois en tant que stagiaire		Analyse de contenu
		Non participante	1 mois en tant qu'étudiante chercheuse		
	Documentation	Interne à l'organisation	Le statut juridique du personnel		Analyse documentaire
			Les notes de services et décisions administratives		
	Entretiens de type qualitatif ***Semi-directifs***	Entretiens avec les agents	Nb N = 10	Durée ≈ 1h	Analyse de contenu
		Entretiens les cadres	N = 3	≈ 1h	

156 Thiétart, R-A., et al. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p 463.

Tableau 1.3 : Synthèse des techniques et des méthodes d'analyse utilisées

Section II : Etude monographique d'un cas tunisien : Le cas Tunisair

Nous allons dans la partie qui suit, procéder à l'analyse de contenu des données recueillies. Pour cela nous étudierons les différents thèmes que nous avons souhaité faire ressortir. Nous allons brièvement présenter Tunisair, le contexte économique dans lequel elle évolue ainsi que les thèmes étudiés.

Sous-section 2.1 : Présentation de Tunisair

2.1.1. Présentation et historique de la compagnie :

La société tunisienne de l'air « Tunisair » a été créée le 21 octobre 1948 par « Air France », afin de segmenter ses vols, notamment vers les colonies et pays sous protectorats français (il en fut de même pour « Air Algérie » et « Royaume Air Maroc »). Avec l'indépendance, « Air France » est obligée de céder des parts importantes à l'Etat tunisien à concurrence de 51%. Petit à petit Air France a été obligée de céder de sa participation jusqu'à atteindre aujourd'hui 5,6% du capital. Tunisair, reste à nos jours, une société où l'Etat est un actionnaire majoritaire même si chaque année et à partir de 1995, elle privatise un peu plus son capital.

L'activité de Tunisair est essentiellement le transport aérien à l'extérieur de la Tunisie et à l'intérieur du pays avec la filiale Tuninter. Ainsi, l'effectif de la compagnie est de 7500 salariés. Il se réparti entre personnel au sol et personnel naviguant. Le personnel au sol comprend tous les cadres, agents et ouvriers qui travaillent à l'aéroport, au siège ou dans les différentes succursales de la compagnie qu'elles soient en Tunisie ou à l'étranger. Aussi on distingue le personnel naviguant technique et le personnel navigant commercial. Le personnel naviguant technique se compose des pilotes de ligne, des commandants de bord et des techniciens avion.

Quant au personnel naviguant commercial, il est constitué des chefs de cabine, des hôtesses et des stewards.

Le siège social où nous avons effectué notre stage regroupe 2500 salariés répartis entre les différentes directions et départements (illustration de l'organigramme et de la fiche signalétique de Tunisair dans la partie Annexe).

2.1.2. Situation actuelle de Tunisair

Tunisair est une des plus grandes sociétés anonymes ou l'Etat Tunisien est actionnaire majoritaire, et ce de par le secteur stratégique dans lequel elle évolue. L'aviation était jusque là considérée comme monopole de l'Etat. Cependant, Tunisair a subit, comme toutes les compagnies aériennes internationales, des crises conjoncturelles dues à la montée des cours du pétrole, ainsi que l'apparition sur le marché des vols charters et enfin l'ouverture du ciel à l'ensemble des compagnies aériennes étrangères. Aussi de nouvelles compagnies partagent le ciel tunisien à savoir les charters tels que « Carthago air line » et depuis peu la compagnie qatari « Qatar airways ».

Comme nous l'avons déjà développé, l'Etat tunisien a entamé une privatisation de la compagnie ainsi qu'une politique de restructuration. Ainsi, plusieurs opérations ou activités sont délaissées par Tunisair au profit de sous-traitants tels que le « Catering » (tout le soutien logistique des avions et du personnel technique et commercial naviguant ou au sol), ou encore la gestion du personnel contractuel et saisonnier appelés aussi « Handling ». Tour à tour l'Etat privatise les différentes directions de la compagnie et à cet effet, bientôt, les directions financières et informatiques vont être sous-traitées.

Pendant cette phase de réduction des coûts ou plutôt restructuration, la compagnie a rompu avec son mythe fondateur d'entreprise étatique, paternaliste ou d' « entreprise familiale » comme on aimait l'appeler.

En effet, les logiques financières ont fait que les départs à la retraite ne sont plus remplacés, de même que les procédures de recrutement se font par

l'intermédiaire du Handling. Ce dernier propose aux recrues, qu'elles soient cadres ou agents, des contrats à durée déterminée ou des contrats de saisonniers.

Cette réduction drastique des effectifs de la DCRH[157]accroît le malaise social au sein de la compagnie. La société souffre alors d'une certaine instabilité principalement due aux changements récurrents des plus hauts cadres au sein de la hiérarchie. En effet lorsque nous sommes revenus après notre stage pour effectuer les entretiens nous nous sommes retrouvés face au changement du directeur de la direction du personnel ainsi que du PDG, alors que la période qu'ils ont passée à leur poste n'excède pas les deux ans.

Par ailleurs notre deuxième séjours à l'entreprise s'est fait après qu'une crise ait éclaté entre la direction générale et les cadres de différentes directions. A notre grand étonnement l'un des facteurs de cette tension était justement la délation. Ainsi, nous avons adapté notre guide d'entretien à l'intention des cadres de façon à optimiser l'opportunité presque providentielle qui s'offrait à nous.

Sous-section 2.2. Analyse des données recueillies

Pour traiter de la délation, nous avons choisi de constituer un guide d'entretien de treize questions. Nous nous sommes entretenu avec dix agents et trois cadres. Notre choix s'est toujours porté sur les individus les plus représentatifs de la population étudiée.

Par ailleurs, le facteur langue n'a pas représenté un obstacle à nos entretiens puisque la langue administrative demeure le français à Tunisair. Les interviewés n'ont eu aucun problème à répondre aux questions. Parfois les agents ont utilisé l'arabe dialectal pour répondre à certaines questions de l'entretien.

Notre analyse est donc fondée sur les observations participantes et non-participantes, des verbatim de chaque entretien effectué, ainsi que l'analyse des documents administratifs.

[157] La direction des ressources humaines.

L'avantage d'une étude qualitative se concrétise par la richesse des réponses qu'elle offre au chercheur. Afin d'optimiser l'exploitation de ces données, nous allons analyser chaque thème à la lumière des réponses obtenues.

2.2.1. La recherche d'informations confidentielles concernant les salariés :

La majorité des cadres interrogés affirme parfois demander à leurs subordonnés des renseignements sur leurs collègues mais uniquement dans le souci de leur bien-être ou de la baisse du rendement. De même, les salariés nous ont affirmé que, souvent, leur supérieur hiérarchique les interroge sur la vie privée de leurs collègues. La plupart des agents faignent ou refusent de répondre. En ajoutant qu'une fois la question restée sans réponse, le supérieur hiérarchique ne s'adressait plus au même agent pour recueillir des informations confidentielles.

Par ailleurs un cadre nous a affirmé que lorsque des tensions surviennent entre les membres du personnel, il vaut mieux ne pas s'en préoccuper et rester au-dessus de cela pour pouvoir affirmer son autorité dans les cas réellement graves. Selon certains agents, les anciennes générations des dirigeants adoptent la politique du « *diviser pour mieux régner* ».

2.2.2. Perception du pouvoir informel : le pouvoir d'influence de certains acteurs

Le premier thème, que nous avons choisi d'aborder, concerne les opinions des agents et des cadres à propos du pouvoir informel au sein de l'organisation. La plupart des agents interrogés approuvent l'idée selon laquelle il existe au sein de l'organisation des personnes qui ont un pouvoir d'influence auprès de la hiérarchie. Systématiquement les « *secrétaires et coursiers* » ont été cités par les interviewés ainsi nous reconnaissons l'approche de Mintzberg lorsque celui-ci présente ces acteurs comme les individus les plus proches des centres d'influence. En effet cette proximité spatiale et temporelle engendre une relation exclusive entre le détenant du pouvoir officiel et les fonctions de secrétaire et coursier.

De plus certains interviewés affirment que les secrétaires ont « *droit de regard* » sur certains dossiers. Ainsi, les avances sur salaire ou congés ne sont pas attribués de façon « équitables » : certains voient leurs demandes déboutés alors que

d’autres voient leurs requêtes acceptées selon que la secrétaire soit favorable ou opposée au dépôt de la demande.

Quant aux coursiers, leur mobilité dans l’exercice de leur fonction leur permet d’être au courant des événements et des « *ambiances* » des différents départements. Ils accèdent ainsi à une connaissance assez globale de l’organisation et peuvent jouer le rôle d’intermédiaire entre les centres de pouvoir et la base.

En effet, les tenants du pouvoir sont généralement séparés de la base par des fonctions intermédiaires tels que la fonction de secrétaire. C’est généralement là que se situe les plus importants conflits entre pouvoir formel et informel. Nous avons observé que dans les structures où les cadres travaillent directement avec leurs subordonnés, les conflits interpersonnels sont vite pris en charge et résolus. A ce propos, avec la politique de restructuration, Tunis air comporte des unités de services qui ne compte que cinq personnes, nous pouvons citer à titre d’exemple « l’Entité du personnel représentant à l’étranger » composée d’un cadre dont la fonction est d’être le chef de service et de quatre agents.

Toutefois, d’autres intervenants ont été cités par les interviewés comme faisant parti des acteurs qui possèdent un pouvoir d’influence et qui font partie de ce que nous pourrions nommer les « forces politiques » au sein de Tunisair.

Chacun de ces groupes de pression représente un appui politique et une capacité d’influence sur les autres membres de l’organisation. Nous retrouvons par ordre de citation des interviewés : les adhérents à la cellule du RCD[158], les membres du syndicat PNT, PNC et personnel au sol, ainsi que les personnes affiliées à la direction générale les salariés « filtres » qui veillent à la sécurité de l’entreprise. Grâce à notre étude de cas, nous verrons comment ces forces sont entrés en conflit les unes contres les autres.

Par ailleurs, certains interviewés agents et cadres ont tenu à relativiser cette influence en spécifiant que cela dépendait de la capacité du supérieur hiérarchique, a prendre en compte le système informel ou pas. En effet, les agents nous ont affirmé

[158]RCD: Parti politique tunisien actuellement au pouvoir et dont le sigle résume le rassemblement constitutionnel démocrate.

que « *certains cadres prêtaient l'oreille aux médisances et aux informations confidentielles concernant les salariés et d'autres non* ». Aussi, chaque chef de service, chaque directeur possède un style de commandement particulier qu'il impose à ses subordonnés.

De plus, nos observations et nos entretiens nous ont permis d'émettre une remarque concernant la quantification de la période temps de l'influence d'un acteur. En effet la durée de vie d'un « délateur » serait courte, et ce pour différentes raisons :

- Soit la direction à laquelle il est affilié à été remaniée et donc il n'est plus un « allié » du nouveau centre de pouvoir.
- Soit il a été découvert par ses pairs comme tel « *et là il est « grillé » et ne peut plus « travailler efficacement » et donc se fait remplacer par un autre acteur inconnu de ses collègues*[159] ».

Cette remarque s'inscrit dans ce qu'a nommé Crozier « *la rationalité limité* », en effet il affirme que les acteurs sont guidés par « *un instinct stratégique* [160]» qui les oblige à développer une rationalité contingente au contexte organisationnel et notamment politique qu'ils subissent.

Nous analyserons dans la partie suivante comment l'influence des acteurs apparaît au sein de Tunisair.

2.2.3. Le contrôle des salariés par les salariés

Lors de notre seconde visite sur le terrain en Janvier 2007, les cadres de Tunisair venaient de vivre une crise qui les avait opposée à la direction générale et principalement au PDG. En effet, nous avons pu étudier les notes administratives affichées dans les couloirs qui spécifiaient la reprise d'exercices de cadres visés par les dernières sanctions émises à leur encontre par la direction générale.

[159] Propos recueillis et conciliés dans la verbatim.
[160] Crozier, M., et E. Friedberg. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, p16.

Au premier abord, cette note n'a pas retenu notre attention mais c'est au fur et à mesure des entretiens avec les agents que le récit des événements nous a été fait. Par conséquent, nous avons légèrement modifié notre guide d'entretien pour pouvoir aborder ce sujet avec les agents et avec les cadres.

Début novembre, les cadres de Tunisair décident de constituer un syndicat pour défendre les intérêts des cadres uniquement. Il nous faut préciser que Tunisair compte un syndicat PNT[161], un syndicat PNC[162], un syndicat personnel au sol et un syndicat techniciens avion. Chaque élection doit soumettre son vote à la commission paritaire, seule compétente en matière de litige et problème disciplinaire. Le collège est formé, à chaque fois, d'un délégué permanent et d'un suppléant pour les catégories « Cadre centre siège social », « cadre centre aéroport », « Maîtrise administrative », « Maîtrise commerciale », « Maîtrise exploitation », « Maîtrise technique », « Maîtrise technicien et mécanicien avion », « Exécution administrative », « Exécution exploitation », « Exécution technique ».

Cependant, depuis 1995, le syndicat du personnel au sol n'a pas été renouvelé. A la lecture du dernier procès verbal, daté du 4 juillet 1995, nous nous sommes aperçus que certains de ces délégués syndicaux étaient soit à la retraite, soit envoyés en mission à l'étranger ou même décédés. C'est la raison pour laquelle les cadres et agents n'ont plus confiance en leur syndicat.

Ce déficit de confiance en leur syndicat, a poussé les cadres à entreprendre des démarches administratives pour fonder un syndicat qui défendrait leurs intérêts auprès de la direction et par la même concrétiser leurs revendications. Ainsi, pour pouvoir former un syndicat, les cadres doivent demander l'accord au préalable de l'UGTT, pour cela « une feuille blanche », comprenant les noms, prénoms et signatures des cadres, a commencé à circuler dans toutes les directions notamment le Direction du personnel

[161] Personnel naviguant technique.
[162] Personnel naviguant commercial.

Une semaine après, la direction centrale recevait cette information, mais de façon tronquée. En effet en circulant dans les couloirs, la feuille était devenue « une pétition » contre la direction générale ou plus précisément contre le PDG. C'est ainsi que le directeur du département personnel a été convoqué par le PDG qui lui a demandé de faire signer aux cadres affiliés à sa direction un désistement sur la position qu'ils avaient adoptée. Le nombre des cadres signataires était de dix dans la direction du personnel.

Ainsi, sur les dix cadres signataires du département personnel, six ont signé le désistement et quatre ont campé sur leur position. Nous avons choisi d'interviewer trois individus parmi les plus représentatifs de la population à savoir un cadre qui s'est désisté et qui n'a pas eu de sanction, un cadre qui s'est désisté mais qui malgré cela à eu des sanctions et un cadre qui ne s'est pas désisté et qui naturellement a été sanctionné.

La première personne interviewée nous a confié qu'au départ les cadres s'étaient mis d'accord pour ne pas se désister car « *après tout nous ne faisions pas de mal, c'est notre droit d'avoir un syndicat rien ne nous l'interdit dans le code statutaire de la compagnie ni dans la loi-cadre* ». Cependant le cadre en question nous a affirmé que son supérieur hiérarchique directe était venu à son bureau le prévenir des sanctions qui pesaient sur lui et lui présentant un document de désistement oú des cadres avaient d'ores et déjà signés. A sa grande surprise des cadres qui affirmaient ne pas vouloir se désister y figuraient.

Devant les cinq signataires, notre interviewé nous a confié « *j'ai eu peur de tout perdre : ma position dans la compagnie après plus de dix ans de fonction mais surtout le regard de mes subordonnés dans le cas d'une rétrogradation ; de plus j'ai senti que j'étais pris au piège par la trahison des cadres, que je croyais naïvement solidaires* ». Ce cadre s'est résigné et il a signé mais en insistant : «*j'étais le seul signataire à avoir appeler les autres cadres et à les avertir que j'avais signé et qu'il ne fallait pas tenir bon car d'autres cadres avaient déjà signé et qu'ils risquaient par conséquent des sanctions du second degré* ».

Quant à notre second interviewé, il analyse l'affaire par le prisme de ses propres principes et il n'a pas voulu se désister. Selon lui il était « *hors de question de me rétracter car nous n'avions rien à nous reprocher de plus ce que nous souhaitions n'avait en rien d'illégal par contre le fait de nous sanctionner est un abus de pouvoir et j'étais prés à aller au Prud'homme si l'UGTT n'était pas intervenue.* » L'interviewé a refusé de signer et donc a subi une rétrogradation et une mutation de poste sans changement de résidence. Ces sanctions ont été émises sans qu'aucun conseil de discipline n'ait tenu lieu ou tranché dans l'affaire.

Quant au cas atypique, il correspond à notre troisième interviewé qui a signé une lettre de désistement et qui toutefois s'est vu rétrogradé et muté. Lorsque nous avons interrogé l'intéressé, il nous a assuré que « *le PDG ne me connaissait pas personnellement et je n'ai aucun précédent avec la direction générale mais justement ceux qui conseillent et influencent les décisions sont des personnes avec lesquelles j'ai eu des conflits, purement professionnels* ». La question se pose, en effet, pourquoi ce cadre a été sanctionné alors qu'il s'était désisté et que ses pairs en se désistant, dans la logique des choses, n'ont pas été sanctionnés ?

Les rétrogradations impliquent que les chefs de service redeviennent des administrateurs et qu'ils soient mutés vers des locaux autres que le siège tel que le centre de Formation.

Cependant les cadres ont déposé une plainte auprès de l'UGTT pour qu'elle intervienne auprès de la direction générale. C'est ainsi que lors d'une réunion annuelle avec le personnel, le PDG a réhabilité toutes les personnes qui avaient été sanctionnées.

Lorsque nous avons interrogé les agents qui ont émis les décisions administratives des sanctions et des réhabilitations, ils nous ont confié la difficulté avec laquelle ils ont élaboré de telles sanctions car elles étaient illégales du point de vue statutaire et qu'un vice de procédure les entachait. En effet, non seulement le statut n'interdisait en rien la formation d'un syndicat cadre mais surtout l'obligation de la tenue d'un conseil de discipline n'a pas été respectée.

Grâce au récit des faits nous pouvons retrouver les thèmes que nous avons choisi d'étudier. A la lumière des entretiens, nous pouvons évaluer l'importance du

contrôle au sein de la compagnie, de même que le poids du réseau d'informations informelles. De plus, ce réseau peut véhiculer une information informelle juste ou pervertie par les intérêts et les ambitions de certains groupes d'influences.

Notre analyse à ce stade rejoint les réflexions émises dans notre première partie théorique. En effet, nous avons mis en exergue le fait que les acteurs dans le jeu organisationnel mettent en œuvre des stratégies pour arriver à gagner en influence, c'est ainsi que Mintzberg considère l'influence comme étant synonyme du pouvoir et il utilise indifféremment l'un ou l'autre des deux termes.

2.2.4. La confiance et la solidarité entre collègues : le dilemme du prisonnier.

Dans notre partie théorique nous avons mis l'accent sur l'importance de la variable confiance dans le jeu organisationnel. Cette variable cognitive est aussi commune au whistleblowing qu'à la délation.

Aussi lors de nos entretiens nous avons souhaité savoir si les agents étaient solidaires entre eux. Les réponses étaient mitigées alors que lorsque nous leur demandons s'ils font confiance à leurs collègues les réponses ont été catégoriques. La plupart des salariés n'ont pas confiance en leurs collègues et avancent même qu'ils n'ont confiance en personne dans l'organisation.

Cette contradiction soulève les problèmes relationnels qui caractérise Tunisair. Le problème qui s'est posé pour les cadres c'est justement que plus de la moitié d'entre eux se sont désistés, mettant ainsi la direction générale en position de force.

Le cadre interviewé a été mis dans une posture similaire à celle du schéma du dilemme du prisonnier puisque le directeur lui a présenté la feuille comprenant le nom des signataires.

Ainsi les discordances cognitives, à savoir le manque de confiance, sont le talon d'Achille du jeu organisationnel des acteurs. Nous pouvons à ce niveau réintroduire le

raisonnement en terme de théorie des jeux et précisément le jeu du « dilemme du prisonnier ».

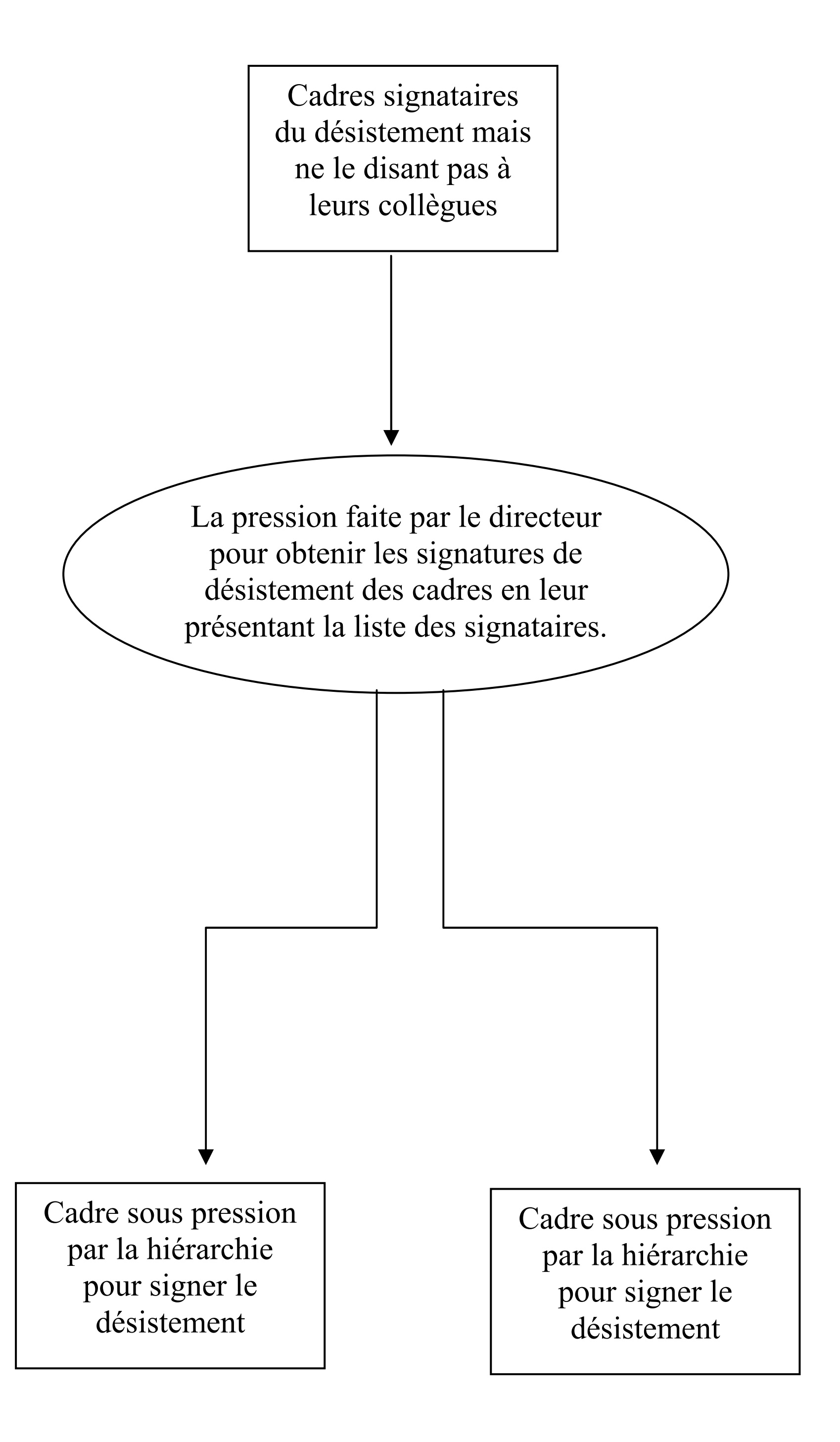


Figure 2.2 : Le dilemme du prisonnier adapté à l'étude de cas de Tunisair.

Nous verrons dans la section qui suit comment, d'un point de vue managériale, nous pouvons étudier les événements relatés par les interviewés.

2.2.5. Un management ambiguë

Lors de cette crise au sein de la compagnie, un nombre important de dysfonctionnements nous est apparu. En premier lieu, nous constatons que le contexte organisationnel est imminament politisé. Aussi lorsque nous avons interrogé les cadres et agents sur les modalités de transmission de l'information à la direction générale, aucune réponse sure n'a été donnée.

Toutes les éventualités sont possibles puisque les agents étaient contre l'initiative des cadres, l'un d'eux nous a confié « *pourquoi font-ils un syndicat rien qu'à eux ? Le statut nous permet d'avoir un syndicat commun. Ils veulent défendre leurs intérêts personnels.* »

Toutefois la réalité organisationnelle est difficile à saisir. Parmi les cadres interrogés, l'un d'eux nous certifie que le délateur est un cadre qui voulait « *montrer sa loyauté à la direction* ». Ajoutant que « *même un cadre peut être le délateur, car en signant la feuille il démontre à ses collègues qu'il est de la cause et en même temps il prévient la hiérarchie. De la sorte il fait d'une pierre deux coups* ». Par ailleurs, nous pouvons nous interroger sur la modalité des prises de décisions de la direction générale.

Bien qu'elles soient entachées de vice de forme et de fond, les décisions ont été prises et appliquées. Alors que des semaines plus tard l'UGTT prendra position, et contraindra la direction générale à réhabiliter les cadres sanctionnés. Comment expliquer que dans une grande compagnie, héritière d'un passé administratif et social assez conséquent, des décisions « myopes » peuvent-elle être prises ?

Section III- Résultats et synthèse empirique

A travers l'analyse des entretiens et des observations effectués, il est plus facile pour nous de décrire la place qu'occupe le délation, dans le système informel et le système décisionnel de Tunisair. En premier lieu, nous observons que l'information informelle au sein de la compagnie circule jusqu'au centre de pouvoir, bien que ce dernier soit éloigné de la base hiérarchique. En effet la volonté de former un syndicat par les cadres, en tant qu'information, a tout de suite était acheminée jusqu'à la direction générale même si cette dernière a été en premier lieu tronquée. Toutefois comment et pourquoi la hiérarchie a émis des sanctions basées sur la délation ?

Sous-section 3.1 : Un management malade

3.1.1. Tunisair : l'héritage paternaliste

La direction générale de Tunisair a été mise au courant de la volonté des cadres de créer un syndicat par la délation. Bien que les informations délivrées par le délateur ait été sciemment modifiées, il n'en demeure pas moins que le PDG a sanctionné les cadres non signataires du désistement même si le statut de la compagnie ne stipule nullement que ces derniers sont assignés à un syndicat commun à toutes les catégories professionnelles.

Incontestablement, la direction générale a voulu lutter non seulement contre la volonté d'autonomie des cadres, mais également contre le regain de syndicalisme au sein de Tunisair. Toutefois comment peut-on expliquer une telle sanction abusive ?

Aussi cette réponse peut être analysée, d'un point de vue managériale, comme un « acte manqué » qui provient d'un inconscient paternaliste de la gestion du personnel. En effet l'esprit paternaliste caractérise la gestion des entreprises tunisiennes, maghrébines et même africaines.

Pour définir le paternalisme, Pinçon affirme qu'il s'agit d' « *"un rapport social dont l'inégalité est déviée, transfigurée par une métaphore sociale, qui assimile le*

détenteur de l'autorité à un père et les agents soumis à cette autorité ses enfants "[163]. De même, le paternalisme de par son histoire, a représenté plus qu'une manière de gérer les hommes. En effet la figure du patron ou de l'entreprise se confond avec celle de la famille étendue, les liens qui unissent la hiérarchie et la base sont assez exacerbés, ainsi « *le chef encourage, protège, assume les responsabilité en cas de faute d'un de ses employés, ceux-ci en retour lui doivent loyauté exclusive*[164] ».

Toutefois comment, d'un point de vue managériale, pouvons-nous définir la loyauté : est-ce le fait de tout devoir à son supérieur, de ne rien intenter contre son pouvoir ou son autorité ?

Aussi le paternalisme s'est toujours opposé à toutes les formes de revendications sociales. Au lendemain de la première guerre mondiale, les nouveaux objectifs du paternalisme ont pour finalité « *de neutraliser le mouvement syndical naissant. Syndicalisme et paternalisme sont antinomiques*[165]».

De part cette définition du paternalisme nous pouvons expliquer, en premier lieu le refus de la direction générale de l'organisation d'une quelconque revendication fut-elle légitime. De plus, nous saisissons les causes des sanctions et pressions faites à l'encontre des cadres : en effet, ils sont considérés comme rompant le « pacte tacite » qui stipule une loyauté exclusive à sa hiérarchie.

Grâce à l'étude de cas au sein de Tunisair, nous avons observé comment l'information informelle est la pierre angulaire du jeu de pouvoir et d'influence des acteurs. En effet, la délation au sein de Tunisair a transformé l'information d'un « accord de principe » des cadres en « pétition » contre la hiérarchie. Toutefois, nous avons vu dans notre partie théorique que le jeu des acteurs est souvent guidé par une « *rationalité limitée*[166] » qui les induit, conséquemment à commettre des erreurs dans le jeu ou à induire en erreur le centre du pouvoir. C'est ainsi que l'évidence de la rationalité limitée des joueurs peut expliquer les décisions abusives de la direction générale. Cependant, nous tenterons d'analyser le processus de prise de décision en management.

---

[163] Hernandez, E.M. (2000). «Afrique, actualité du modèle paternaliste», *Revue française de gestion,* n °128, p 98.

[164] Ibid, 100.

[165] Ibid, p 99.

[166] Montoussé, M. (1998), *100 fiches de lectures, les livres qui ont marqués le XXémé siècle en Economie,sociologie, histoire et géographie économique*, Paris, Edition Bréal, p 422.

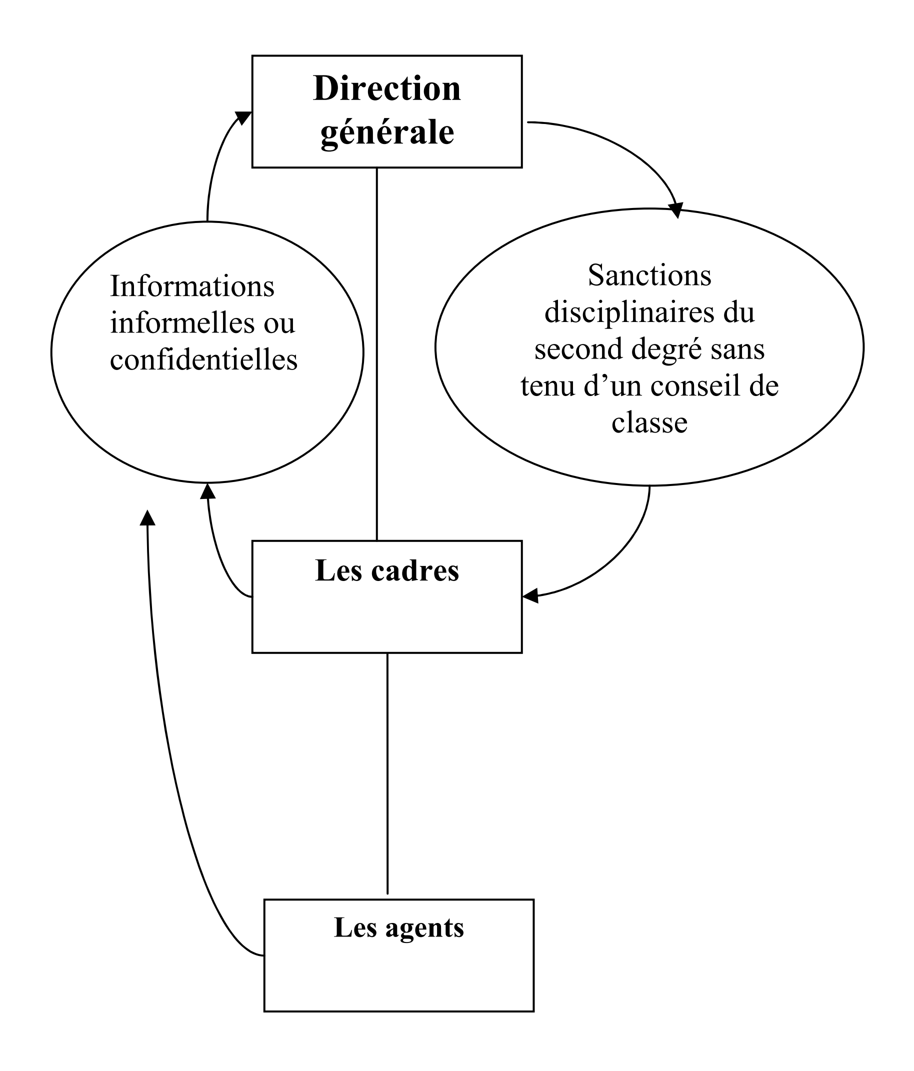


Figure 3.1. : Schéma de la circulation de l'information informelle de la base vers le centre de pouvoir

3.1.2. Un système décisionnel myope

Afin d'affiner l'analyse que nous faisons du management au sein de Tunisair, une étude du processus décisionnel s'avère essentielle. En effet, la prise de décision représente une des prérogatives les plus fondamentales d'un manager. Aussi, nous

étudierons les décisions prises par le PDG par le prisme des modèles élaborés pour comprendre quelles sont les limites organisationnelles humaines et même culturelles de ces dernières.

Un nombre important de théoriciens a tenté de modéliser le schéma de « la prise de décision ». Simon et March ont tout d'abord conçu « *la forme la plus complète de la prise de décision rationnelle* [167] », « Homo Economicus » ou « Economic Man » qui symbolise l'aboutissement d'une réflexion cartésienne et rationnelle. Cependant, très vite, les limites de cette conception vont être démontrées. En effet, March et Simon vont proposer un autre modèle, l'« Homo Administrativus » ou « Administrative Man », en tenant compte, cette fois-ci, des limites organisationnelles et humaines qui entourent la prise de décision.

Dans ce cas de figure, « *le décideur cherchera vraisemblablement un nombre limité d'alternatives, et il aura par conséquent une compréhension plus ou moins complète de leurs conséquences* [168]». Toutefois ce modèle demeure assez idéaliste pour les théoriciens comme Lindblom qui propose un modèle nommé « Mudling Through » ou encore « *science de la débrouillardise* [169] ». Ceci correspond à le description d'un processus constitué de décisions rapidement prises, qui ne conviennent pas et doivent être à chaque fois repensées et réajustées.

Nous remarquons que la direction générale a réagi différemment : tout d'abord elle appelle au désistement et menace de sanctionner les cadres signataires. Puis, dans un second temps, elle émet des sanctions du second degré à la fois aux cadres qui ont signé le désistement et ceux qui ne l'ont pas fait. Enfin, dans un troisième temps, le PDG réhabilite les cadres concernés par les sanctions alors que non seulement les décisions étaient illégales, mais que le statut ne prévoit en aucun cas la réintégration d'un salarié sanctionné de la sorte.

---

[167] Schramm-Nielsen, J. (2000). « Dimensions culturelles des prises de décisions », *Revue Française de Gestion*, vol nº128, p 77.
[168] Ibid.
[169] Ibid.

Les limites de telles décisions démontrent les limites de la rationalité à la fois administrative et managériale de la direction centrale. Jette Schramm-Nielsen, dans un article intitulé « *Dimensions culturelles des prises de décisions* [170]» affirme qu'il y a une corrélation entre la nature des décisions prises et la culture. La France, citée dans l'article, est le pays où les managers peuvent prendre des décisions qui obéissent à une forme de rationalité mais entachée « *souvent par l'émotion et l'impulsivité, ce qui est le contraire même de la rationalité logique et méthodiques* [171]». D'ailleurs de part l'alliance faite entre rationalité et spontanéité du management, Enderud nomme ces décisions les « *décisions fortuites* [172]». Grâce à ces concepts nous saisissons mieux les décisions que la direction générale a prise à l'encontre des cadres.

De même, la réaction du PDG a elle aussi été sous l'influence d'un nombre important de facteurs qui ont entraîné une succession de décisions contradictoires avec le statut de la compagnie. En outre, les sanctions sont abusives et les « réhabilitations » n'existent pas lorsqu'il s'agit de sanctions du second degré.

En effet, la direction générale a non seulement émis des sanctions abusives mais singulièrement contre-productives, en entamant l'«image de marque » du pouvoir hiérarchique envers tous les salariés de Tunisair.

Au delà du fait que les cadres soient touchés par le préjudice de ce conflit, ceux sont les objectifs et la politique managériale de la direction centrale qui voient leur légitimité entachée.

Sous-section 3.2. Synthèse

Dans notre partie pratique, nous avons mis en valeur la façon avec laquelle la délation pouvait se servir d'une information non accessible au dirigeant pour en faire une information stratégique. A fortiori, dans un système organisationnel précis, en l'occurrence, une entreprise dont l'héritage paternaliste est encore présent, le dirigeant doit pouvoir tout contrôler afin de palier rapidement aux situations de crise de pouvoir.

[170] Schramm-Nielsen, J. (2000). « Dimensions culturelles des prises de décisions », *Revue Française de Gestion*, vol n°128, p 76-87.
[171] Ibid, p 80.
[172] Ibid.

Nous avons, ici, l'illustration d'un management qui obéit à des influences, d'intérêts personnels et où les mécanismes régulateurs des éventuels excès d'une gouvernance paternaliste sont déficients. En effet, la tentative d'exercer un droit peut être intentionnellement analysée ou comprise comme une opposition « ouverte » à la hiérarchie. Aussi, la délation peut trouver un terreau favorable dans l'entreprise où le pouvoir est un enjeu organisationnel.

Ainsi, lors de notre étude de cas, nous nous sommes aperçus que le manque de confiance caractérisait les relations interpersonnelles. Or il s'avère que cette variable cognitive est la résultante du climat délétère qui caractérise certains départements. C'est ainsi que les dirigeants peuvent encourager la délation dans le cadre d'une stratégie managériale, qui vise à collecter les informations auxquelles ils ne peuvent accéder. En effet, en entretenant un réseau informel, les managers comblent les lacunes de leur système informationnel conventionnel.

Toutefois, nous devons souligner que les jeunes cadres (par opposition à l'ancienne génération) sont moins concernés par ces pratiques. Ils jugent que cette catégorie d'informations produit des éléments parasites qui peuvent, à long terme, gangrener tout le système organisationnel.

Ainsi, nous pouvons affirmer qu'une certaine prédisposition managériale à l'écoute et à la promotion de la pratique de la délation entraîne la naissance de situations de crise telle que Tunisair a connu. Cette prédisposition provient non seulement d'un héritage paternaliste de la compagnie mais aussi des pratiques et philosophies managériales qui animent les dirigeants.

Conclusion Générale

Tout au long de notre étude nous avons œuvré à mettre la lumière sur une pratique qui jusqu'ici n'a été traitée que dans les ouvrages d'histoire. Bien que la délation soit une pratique courante dans les organisations elle semble être le parent pauvre des recherches et des écrits en gestion. C'est d'ailleurs ce qui explique notre motivation de découvrir une facette de l'organisation qui demeure en friche.

C'est dans cette esprit que nous avons, dans une première partie, définit la délation et le paradigme qui accompagne ce concept. Il s'avère que la délation est liée au système informel de l'organigramme et au pouvoir, notamment aux jeux de pouvoir des acteurs au sein de cette dernière. De même que nous avons démontré comment le whistleblowing, jeu de pouvoir qui présente des similitudes avec la délation, institutionnalisait la dénonciation au sein de l'entreprise. Ce qui nous a conduit à nous interroger sur les motivations ainsi que les impacts à long terme sur les entreprises qui introduisent le whistleblowing dans leur charte éthique.

Si pour certains auteurs, notamment Mintzberg, la limite peut sembler floue entre tireur de sonnette d'alarme et délateur, entre whistleblowing et délation, les différences existent : auparavant le management était gangrené par le paternalisme du chef hiérarchique alors que de nos jours ce paternalisme laisse place à la dissidence des salariés, garde-fou de l'éthique.

Cependant jusqu'où peut on aller dans la surveillance des acteurs et prévenir les déviances possibles. La légitimité des mesures prises devient un dilemme éthique tant pour les gestionnaires que pour les partenaires sociaux de l'entreprise.

Face à un sujet aussi délicat nous avons eu des difficultés à aborder notre enquête de terrain. Nous avons été amené, à plusieurs reprises, à revoir nos techniques d'approche du terrain.

C’est ainsi que dans le troisième chapitre, nous avons justifié le choix d’une étude qualitative afin de saisir la pratique de la délation ainsi que les techniques de recherches qui s’y rapportent.

De la sorte nous avons démontré que la délation est liée au management en vigueur dans l’organisation. En effet, nous nous sommes aperçus que des facteurs importants tels que le style avec lequel on gère le personnel ou encore les réseaux informels développés pour collecter les informations sont symptomatiques de la politique managériale qui règne.

Plus une organisation est paternaliste plus son management prête attention à toutes les informations même quotidiennes et sans intérêts pour le bon fonctionnement de l’entreprise. Cet intérêt développe des réseaux ou des « gardes de fous » de l’ordre établi à la solde de la direction générale.

En s’interrogeant sur la pratique de la délation, nous remarquons qu’il existe non seulement un jeu des acteurs au sein de l’organisation mais aussi une volonté de la part du management d’introniser un comportement organisationnel. En étant à l’écoute de son personnel, le supérieur hiérarchique risque d’ouvrir la porte à un discours susceptible de fausser les variables humaines et organisationnelles nécessaires à une bonne gestion.

Par ailleurs, il est important pour le gestionnaire de ne jamais traduire les informations informelles suscitées par la délation en décisions administratives car l’administration célèbre l’écrit et toute déficience en justificatif est abus.

Cependant ce choix de créer un déterminisme de l’action sociale et professionnelle (à travers la pratique de la délation ou du whistleblowing), au sein des organisations, a toujours accompagné le management qu’il soit paternaliste ou « new look ». Cette normalisation du comportement humain et organisationnel permet au management de réduire la marge de manœuvre des acteurs si ce n’est, de mieux les contrôler afin d’anticiper les besoins et faire face aux changements.

En répondant à nos questions de recherches de nouvelles pistes de recherches s’offrent à nous. En effet, il serait intéressant de mesurer les effets bénéfiques ou

néfastes sur la motivation des ressources humaines ainsi que le regard porté par ses dernières sur le rapport qu'entretient leur entreprise avec la délation. Par ailleurs les managers peuvent tout aussi bien faire l'objet de recherches traitant de leur vision du pouvoir informel notamment la gestion des réseaux informationnels ainsi que les actions managériales conséquentes à ce dernier. Porté à échantillon important, de telles questions permettent une généralisation des résultats de la recherche basée sur des conclusions aussi qualitatives que quantitatives.

Bibliographie

Bibliographie

Alexander, R. (2004). "The role of whistleblowers in the fight against economic crime", Journal *of Financial Crime*, vol 12, n°2, p 131-138.

Andreani, J.C., et Conchon, F. (Page consultée le 1/11/2005).*Les méthodes d'évaluation de la validité des enquêtes qualitatives en Marketting.* [En ligne]. Adresse URL : http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2003/fr/andreani_conchon.pdf

Aristote. (1965). *Ethique à Nicomaque*, Paris, GF-Flammarion, 346 p.

Ballé, C. (1990). *Sociologie des organisations*, Paris, PUF- Collection « Que sais-je ? », nº2499, 127 p.

Barres, F., et Caumont, D. (Page consultée le 05/12/2005). *Les études qualitatives faces aux normes de la recherche,* [En ligne]. Adresse URL : http://enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/Statut%20etudes%20quali.pdf.

Barlas, S.. (2003). « Companies not excited about prospective internal controls report», *Strategic Finance*, vol 84, n° 8, p 23-24.

Barnois, F., et C. Voynet Fourboul, « Multinationales : communication interne et cultures », *Revue française de gestion,* n °128, p 88.

Barte, Y. (Page consultée le 1/11/2005). *Profession « mouchard »*, [En ligne]. Adresse URL : http://www.lavieeco.com/votrecarrière/Profession-mouchard

Bec, J. (Page consultée le 1/1/2006). Le devoir de divulgation-Le whistleblowing : une éthique de la loyauté, [En ligne], Adresse URL : http://www.enap.ca/document-pdf/observatoire/télescope/2000-juin-vol7num2.pdf.

Berry, B. (2004). "Organizational culture: A framework and strategies for facilating employee whistleblowing", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol 16, n°1, p 1-11.

Blocker, K. (2002). “Reporting suspicious of money laudering and whistleblowing under german law”, *Journal of Money Laundering control*, vol 6 n°1, p 52-56.

Bower, J., et Stuart Gibson, (2004), « Le coût social des fraudes et des faillites aux Etats Unis », *Problèmes économiques*, p 41.

Boudon, R. (1969). *Les méthodologies en sociologie*, Paris, PUF- Collection « Que sais-je ? », Nxxx, 126 p.

Bourdieu, P. (1993). *Questions de sociologies*, Tunis, Cérès, 277 p.

Braun, A. (Page consultée le 2/9/2005). *Exposer et réguler un tabou : la dénonciation*, [En ligne]. Adresse URL : http://www.prospective.fr/prospective_stratégique/archives_prospective_2004/fevrier.htm

Breslin, V., and J.Dooley. (2002). “Whistleblowing v. confidentiality: Can circumstances mandate attorneys to expose their clients?”, *The Georgetown Journal of Legal Ethics*, vol 15, n°4, p 719-739.

Brunel V., « Le devellopement personnel au service de l’entreprise », Sciences Humaines, n°158, mars 2005, p40-43. Bourgault, J., et P.Nugent. (Page consultée le 17/01/2006). *Les transistions de gouvernement de 1984 au gouvernement du Canada*, [En ligne]. Adresse URL : http://www.er.uqam.ca/nobel/politis/IMG/pdf/Bourgault_Nugent.pdf

Burger, C. (Page consultée le 2/9/2005). *Au nom de l’éthique, de la transparence… et de la délation*, [En ligne]. Adresse URL : http://www.01net.fr /.

Cabanes, R., (2002) « Le syndicalisme entre corporatisme, clientélisme, paternalisme et mondialisation », *Revue Tiers Monde*, t XLIII, n°171.

Carassus, D., et N.Gardes. (Page consultée le 05/05/2006). Audit légal et gouvernance d’entreprise : une lecture théorique de leurs relations, [En ligne]. Adresse URL : http://www.univ-pau.fr/IAE-CREG/IMG/pdf/CarassusGardes_IAAER_AFC_2005.pdf

Caro, C., and N. Maoz. (2003). “The criminalisation of securities fraud”, *International Journal of Disclosure and Governance*, vol 1, n°1, p 13-20.

Charreaux, G. (Page consultée le 03/10/2005. *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*, [En ligne]. Adresse URL : http://ungaro.u-bourgogne.fr/WP/0960501.pdf

Chevrier, S. (Page consultée le 19/03/2006). *Le management des équipes interculturelles*, [En ligne]. Adresse URL : http://cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiches/schevriermandequipinterc.doc

Chiu, R.K. (2002). “Ethical Judgement, locus of control, and whistleblowing intention: a case study of mainland Chines MBA students”, *Managerial Auditing Journal*, vol 17, n°9, p 581-587.

Chiu, R.K. (2003). “Ethical Judgement and whistleblowing intention: Examining the moderating role of locus control”, *Journal of Business Ethics*, vol 43, n° 1/2, p 65-74.

Claveau, N., et Séville, M.(Page consultée le 13/09/2006). « Le tireur de sonnette d’alarme, un acteur clé du management stratégique ? », [En ligne], Adresse URL : http :www.strategie-aims.com.Normandie 04/acrobat/programme.pdf.

Cooke B. (2004). «The managing of the third world”, *Organization studies,* vol 11, n°5, p 603-629.

Courrent, J-M. DATE.« Ethique et petites entreprises », *Revue française de gestion*, vol 29, n°144, p 138-151.

Crozier, M., et E. Friedberg. (1977). *L’acteur et le système*, Paris, Seuil, 436 p.

Crouzillacq, P. (Page consultée le 2/9/2005). *La Cnil dit non à la délation en entreprise*, [En ligne]. Adresse URL : http://www.01net.fr

Czechowski, N., et J.Hassoun. (1992). *La délation*, Paris, Autrement, 235 p.

De la Vega X., « Les nouvelles formes de la dominations au travail : De nouveaux dispositifs de pouvoir », Sciences Humaines, n°158, mars 2005, p29-35.

Dessinges, C. (Page consultée le 21/12/2005).*Synthèse bibliographique : le concept de pouvoir dans les organisations*, [En ligne]. Adresse URL: http://enset-media.ac.ma:cpa/fixe/Pouvoir org.pdf

Dictionnaire Latin français Le Grand Gaffiot, Hachette, Paris, 2000.

Didier, C. (Page consultée le 10/05/2006). *Entre se soumettre ou se démettre : comment repenser les enjeux de la loyauté pour les ingénieurs aujourd'hui ?* , [En ligne], Adresse URL : http://gdr-cadres.cnrs.fr/pdf/DidierJ10.pdf

Doublet, J.M., (2005), « Editoriale : Secret et responsabilité », Revue française de gestion, volume 31-numero 156, p 1-2.

Dubois, J., Mitterrand, H., Dauzet, A., Dictionnaire Etymologique, Larousse, Paris, 2001.

Duc, C., et E. Lavallée. (Page consultée le 10/11/2005).*Les bases de données sur la gouvernance*, [En ligne]. Adresse URL : http://www.dauphine.fr/globalisation/duclavallée.pdf

Fauvet, J.C. (1996). *La socio-dynamique: concepts et méthodes*, Paris, Organisation, 337 p.

Gara, S.C., and C.J. Langstraat. (2003). "The Sarbanes Oxley Act of 2002 : A new ballgame for accountants", *The University of Memphis Law Review*, vol 34, n°1, p 73-113.

Garneau, B. (Page consultée 02/01/2006).*Anthropologie et management : la culture des organisations*, [En ligne]. Adresse URL : http://www.erudit.org/revue/as/1985/v9/n1/006257ar.pdf

Gauthier, L., « L'impact des chartes d'éthique », *Revue française de gestion*, vol n°128, p 77.

Gayraud, J.F., (1995). *La dénonciation*, Paris, PUF, 286 p.

Godelier, E. (Page consultée le 10/05/2006). *Commandement, autorité et pouvoir dans les organisations*, [En ligne], Adresse URL : http://crg.polytechnique.fr:fichier/crg/perso/fichiers/godelier_378_Command_autorit_2006_pdf

Golsorkhi, D., Huault, I. (2006).« Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique », *Revue française de gestion*, vol 32, n°165, p 15-34.

Grant, C. (2002). "Whistleblowers: Saints of secular culture", *Journal of Business Ethics*, vol 39, n°4, p 391-399.

Grassineau, B. et al. (Page consultée le 12/05/2006).*Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, [En ligne], Adresse URL : http://www.sitevoila.fr/benjamingrassineau/Documents/AmblardBernouxlesnouvellesapprochessociologiquesdesorganisations.pdf

Hernandez, E.M., (2000). «Afrique, actualité du modèle paternaliste», *Revue française de gestion,* n °128, p 98-110.

Hanlon, G., (2004). « Institutional forms and organizational structures: homology, trust and reputational capital in professional service firms», *Organisation studies*, vol 11, n°2, p 187-210.

Holmes, S.A., M.Langford, J.O.Welch, and Welch S..(2002). «Associations between Internal controls and Organizational citizenship behaviour», *Journal of Managerial Issues*, vol 14, n° 1, p. 85-98.

D'Iribarne, P., (2000). « Management et cultures politiques », *Revue française de gestion*, n°128, p 70-79.

Jardin E., « Corporate governance et pouvoir des salariés », Sciences Humaines hors-serie, n°44, Juillet 2004, p14-15.

Jardin E., « Les sciences managériales en question », Sciences Humaines hors-série n°44, Mars-avril-mai 2004, p 20-21.

Kaptein M. (2002). “Guidelines for the development of an ethics safety net”, *Journal of Business Ethics*, vol 41, n° 3, p 217-234.

Kaufmann, J.C. (2004). *L’invention de soi*, Paris, Hachette, 351 p.

Keenan, J.P. (2002). « Comparing Indian and American Managers on whistleblowing», *Employee Responsibility and Rights Journal*, vol 14, n° 2/3, p 79-89.

Keenan, J.P. (2002). “Whistleblowing: A study of managerial differences”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol 14, n°1, p 17-32.

Keenan, J.P. (1995). «Whistleblowing and the first level Manager: determinants of feeling obliged to blow the whistle», *Journal of social behaviour and personality*, vol 10, n°3, p 571-584.

Keenan, J.P., et Remington, S.(2002). « Cultural influences on Whistleblowing: A study of Philippine and U.S. Managers. In proceedings of the Thirty-first Annual Meeting of the Western Decision Science Institute, April 2-5, 2002, Las Vegas, NV.” En ligne, Adresse URL: http://www.leaderschip-international.org/papers/philip.pdf

Ketata, I. (Page consultée le 12/03/2005). *L’influence des spécificités contextuelles sur le choix de la stratégie d’implantation,* [En ligne]. Adresse URL : http://emma.gsu.edu.tr/articles/ketata.doc

Layole, G. (1984). Dénouer les conflits professionnels, Paris, Edition d’Organisation, 115 p.

Levada, Y. (1993). *Entre le passé et l’avenir : l’homme soviétique ordinaire*, Presse de la fondation nationale des sciences politiques.

Livian, Y.F, (2002) « La qualité de vie du travail : une aspiration nouvelle pour les cadres », *Problèmes économiques*, nº 2.768, page 15.

Lucas, N. (2004). « An interview with the United State Senator Paul S. Sarbanes », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 11, n°1, p3-8.

Lucas, N., and V.S. Koerwer. (2004). "Featured Interview Sherron Watkins, former vice president for corporate development of Enron", vol 11, n°1, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, p 38-46.

Latimer, P. (2002). "Reporting suspicious of money laundering and "whistleblowing": The legal and other implications for intermediaries and their advisers", *Journal of Financial Crime*, vol 10, (1), p 23-29.

Lapenu, C. (Page consultée le 05/2006). *La gouvernance en microfinance : Grille d'analyse et perspectives de recherche,* [En ligne]. Adresse URL : http://www.lamicrofinance.org/files/15570_revue_tm_02_15_09_v5.pdf

Lécrivain, G. (Page consultée le 19/03/2006). *Management des organisations et stratégies*, [En ligne]. Adresse URL : http://www.managmarket.com/managementdesorg/dossier3-la-dynamique-des-structures.pdf

Lovell, A. (2002)."Ethics as a dependent variable in individual and organisational decision making", *Journal of Business Ethics*, vol 37, n° 2, p 145-163.

Machiavel N. (1999).*Le prince*, Manchecourt, Pocket, 274 p.

Mauriac, L., « Aux Etats-Unis, des pros au bout du fil », Libération du Lundi 6Mars 2006.

Michael I. Reed , (2001), « Organization, Trust and control: a Realist Analysis», *Organisation studies*, vol 22(2), p 201-220.

Michael I. Reed, (2001). « Trust and control and post-bureaucracy», *Organisation studies* 22(2), p 229-250.

Miceli, M.P., and J.P.Near. (2002). « What makes whistle blowers effective? Three field studies », *Human Relations*, vol 55, n°4, p 455-479.

Mintzberg, H. (1990). *Le pouvoir dans les organisatio*ns, Paris Edition d'Organisation, 688 p.

Mintzberg, H. (1982), « Structure et dynamique des organisations », Paris, Nouveaux Horizons.

Montoussé, M.(1998), *100 fiches de lectures, les livres qui ont marqués le XXémé siècle en Economie,sociologie, histoire et géographie économique*, Paris, Edition Bréal, 448p.

Mucchielli, A. (1991). *Les méthodes qualitatives*, Paris, PUF- Collection « Que sais-je ? », n°2591,126 p.

Merllié, D., (2004), « La sociologie de la morale est-elle soluble dans la philosophie ? La réception de la morale et la science des mœurs », *Revue Française de Sociologie*, vol nº 45-3, p 415-440.

Molénat X., « Les cultural studies », Sciences Humaines, n° 151, Juillet 2004, p 40-41.

Marbot, E. (Page consultée 03/02/2006). *Management, motivation et gestion d'équipe*, [En ligne]. Adresse URL : http://www.cnam.fr/pole-ecogestion/IMG/pdf/ 3-IntroductionMotivation.ppt.pdf

Monchatre S., « De l'ouvrier à l'opérateur, d'une sujétion à l'autre », Sciences Humaines, n°158, mars 2005, p36-39.

Omri, A. (2003). « Systèmes de gouvernance et performances des entreprises tunisiennes », *Revue française de gestion,* vol 29, n°142, p 85.

Orwell, G. (1950). *1984*, Paris, Gallimard, 439p.

Perez R., « La gouvernance de l'entreprise », Sciences Humaines hors-serie, n°44, Juillet 2004, p10-14.

Piotet, F., et R.Sainsaulieu. (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presse de la fondation nationale des sciences politiques et ANACT, 370 p.

Pirat, E. (Page consultée le 2/9/2005). *Les cadres ne veulent plus être contraints au silence*, [En ligne]. Adresse URL : http//www.cfdt.fr/actualite/conditions_travail/vie_au _travail_0041.htm

Porter, G.L. (2003). "Whistleblowers a rare breed", *Strategic Finance*, vol 85 n°2, p 50-53.

Pucciarelli, M. (Page consultée le 10/01/2006).*De l'observation participante à l'observation militante et vice versa*, [En ligne]. Adresse URL : http://www.anliqualitativa.com/magma/0101/Observation_Participante_Observation_Militante_Pucciarelli_m@gm@_1_2003.pdf

Raymond Boudon, (2003), « Les sciences sociales et les deux relativismes », *Revue Européenne des sciences sociales*, Tome XLI, n 126, p 17-33.

Read, W.J., and D. Rama. (2003). "Whistleblowing to internal auditors", *Managerial Auditing Journal*, vol 18, n°5, p 354-362.

Rogers, K. S. (2002). «Contemporary teaching and learning from the challenger: Guest editor's introduction », *Journal of Management Inquiry*, vol 11, n°3, p 268-335.

Rojot J., « Qu'est-ce que décider dans une organisation ? », Sciences Humaines hors-série, n°44, Mars- avril-mai 2004, p 16-18.

Rossbacher, H. (2004). "Whistleblowing and the american experience : Has anything changed ?", *Journal of Financial Crimes*, vol 11, n°3, p 260.

Saba, T. (Page consultée le 03/10/2005). *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, [En ligne]. Adresse URL: http://www.erudit.org/revue/ri/2002/v57/n4/006916ar.pdf

Sangrey Callahan E., T.Morehead Dworkint, T.L Fort, and C.A. Shipani. (2002). "Integrating trends in whistleblowing and corporate governance : promoting organizational effectiveness, societal responsibility and employee empowerment", *American Business Law Journal*, vol 40, n° 1, p 177-215.

Schneider, D.K. (Page consultée le 9/04/2006).*Balises de méthodologie pour la recherche en sciences sociales*, [En ligne]. Adresse URL : http://tecfa.unige.ch/guides/methodo/IDHEAP/pdf

Schramm-Nielsen, J., « Dimensions culturelles des prises de décisions », *Revue Française de Gestion*, vol nº128, p 76.

Segrestin, D.(199?). *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Collin, p 72.

Smith, C.L. (2004). "Whistleblower law: A guide to legal protections for corporate employees", *International Labour Review*, vol 143, n° 4, p 400-401.

Swartz, N. (2005). "Whistleblowers complaints growing", *Information Management Journal*, vol 39, n°3, p 8.

Solomon, R.C. (2004). «Aristotle, Ethics and Business Organization », *Organisation studies,* vol 25, n°6, p 1021-1043.

Tavakoli, A.A, J.P Keenan, and B.Crnjak-Karanovic. (2003). « Culture and whistleblowing an emperical study of Croatian and United States managers utilising Hoftede's cultural dimensions», *Journal of Business Ethics,* vol 43, n°1/2, p 49-61.

Thiétart, R-A. (1999).Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, 535p.

T.K.Bling-Sheng Teng, «Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework», p 251-223, *Organisation studies Organisation studies* vol 22(2).

Vaughn, R.G., T. Devine, and K. Henderson. (2003). « The whistleblower Statute prepared for the organization of American States and the global legal revolution protecting whistleblowers", *The George Washington International Law Review*, vol 35, n°4, p 857-902.

Vasquez Bronfman, S. (Pages consultée le 05/05/2006). *Pouvoir et participation dans la mise en œuvre de systèmes d'information*, [En ligne]. Adresse URL : http://Aim04_VasquezBronfman.pdf

Verschoor Curtis, C. (2003). « Are « whistle blowers » heroes or just doing their job? », *Strategic Finance*, vol 84, n° 9, p. 18-20.

Verschoor, C.C. (2002). "Ethics of Enron "whistleblowers» questioned"", *Strategic Finance*, vol 83, n° 11, p 20-23.

Vershoor, C.C. (2003). "Will law result in more whistleblowing", *Strategic Finance*, vol 84, n°8, p 22-24.

Vinen, G. (2004). "Whistleblowing: The U.K experience" Part 1, *Management Decision*, vol 41, n°9, p 935-943.

Vigezzi, M. (Page consultée le 30/04/2006). *Cours Techniques d'enquêtes et d'entretiens*, [En ligne]. Adresse URL : http://web.upmf-grenoble.fr/ese/institution/cours/mv_tecenqent.pdf

Wade, C.L. (2002). « Corporate governance failures and the managerial duty of care », *St John Law Review*, vol 76, n° 4, p 767-785.

Whitehouse, S. (2004). "The Sabarnes-Oxley Act and non profits", *Nonprofit World*, vol 22, n°5, p 10-13.

ANNEXE

Guide d’entretien des supérieurs hiérarchiques

1- Vous arrive-t-il de demander des informations sur un salarié auprès de son collègue ?

2- a- Quel genre d’informations ?

- ☐ L’assiduité
- ☐ Les retards
- ☐ Les relations interpersonnelles
- ☐ La situation familiale
- ☐ Les sympathies au sein de la compagnie
- ☐ Les fréquentations
- ☐ Autre……………………………………………………………………………

b-Qualifieriez-vous ces demandes de :

- ☐ De fortuites, occasionnelles
- ☐ D’assez régulières
- ☐ Régulières

3- a- Vous arrive-il que des salariés viennent spontanément vous voir pour se plaindre de leurs collègues ?

b- Comment qualifieriez-vous ces évènements ?

- ☐ De fortuits, occasionnels.
- ☐ D’assez réguliers
- ☐ Réguliers

4- Lors de l’attribution de la note de fin d’année, comment jugez-vous vos salariés ?

5- Jugez-vous que vos subordonnés soient solidaires entre eux ?

6- Se font-ils confiance entre eux ?

7- Pensez-vous que l’information informelle est importante pour la gestion dans votre entreprise en général ?

8- Avez-vous un réseau d’information informelle ?

9- Comment faut-il gérer ou contrôler l’information informelle ?

10- Que pensez-vous de la délation dans l’entreprise ?

11- Avez-vous vu cette pratique s’exercée par des supérieurs hiérarchiques ? En avez-vous été victime ?

12- Jugez-vous que votre façon de diriger a changé par rapport à celle des dirigeants précédents ?

13- Comment expliquez-vous la récente crise qui s'est produite entre les cadres et la direction générale ?

Guide d'entretien les employés

13- Lorsqu'une méthode de travail ne vous plait pas :

- ☐ Vous gardez vos remarques pour vous.
- ☐ Vous essayez de faire part de vos remarques.
- ☐ Vous dites ce que vous pensez directement à votre supérieur.
- ☐ Vous faite part de vos remarques à vos collègues seulement.

2- Dernièrement, vous avez reçu une note, qui vous permet de recevoir une prime, comment la jugez vous ?

3- A travail égale ressentez-vous que certaines personnes dans votre service sont plus proches de votre supérieur hiérarchique que vous ? Si oui, la raison est :

- ☐ Lien parenté
- ☐ Informations délivrées
- ☐ Travail bien fait
- ☐ Autre……………………

4- Lorsque vous voyez l'un de vos collègues faire un travail qui est à vos yeux « non professionnel » qu'elle est votre réaction ?

Mettez-vous en garde la hiérarchie ?

- ☐ Si oui, pourquoi ?

- ☐ Si non pourquoi ?

5- Vous arrive-t-il que votre supérieur hiérarchique vous demande des informations sur votre collègue ?

6- De quel ordre sont ces informations ?

7- a- Lorsque, par mégarde, vous commettez une faute dans votre travail vos collègues vous font :

- ☐ Jamais directement la remarque.
- ☐ Souvent directement la remarque.
- ☐ Toujours directement la remarque.

b- Se tournent-ils vers votre supérieur, dans ce cas de façon:

- ☐ Exceptionnelle.
- ☐ Occasionnelle.
- ☐ Régulière.

8- Jugez-vous que dénoncer un collègue au bureau appartienne à une forme de stratégie de carrière ?

9- Est-il possible d'obtenir des promotions à la suite de cela ?

10- Jugez-vous que dénoncer soit une sorte de pouvoir exercé par celui qui le fait ?

11- Certaines personnes de part leur statut non pas de pouvoir et pourtant elles peuvent changer les choses lorsqu'elles le désirent, qui sont-elles?

12- Avez-vous confiance en vos collègues ?

13- Les clans qui existent au sein de la compagnie, sur quoi sont basés leurs affinités ou leur alliance ?